

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

С. І. Караулова, Т. В. Воронкова, А.В. Симонік

УПРАВЛІННЯ У ФІЗИЧНІЙ КУЛЬТУРІ І СПОРТІ

Методичні рекомендації до практичних занять
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності «Фізична культура і спорт»
освітньо-професійних програм
«Спорт», «Фізичне виховання»



**Запоріжжя
2025**

**Міністерство освіти і науки України
Запорізький національний університет**

С. І. Караулова, Т. В. Воронкова, А.В. Симонік

УПРАВЛІННЯ У ФІЗИЧНІЙ КУЛЬТУРІ І СПОРТІ

Методичні рекомендації до практичних занять
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності «Фізична культура і спорт»
освітньо-професійних програм
«Спорт», «Фізичне виховання»

Затверджено
вченою радою ЗНУ
Протокол № 1 від 23.09. 2025 р.

**Запоріжжя
2025**

УДК

Караулова С. І., Воронкова Т. В., Симонік А. В. Управління у фізичній культурі і спорті : методичні рекомендації до практичних занять для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Фізична культура і спорт» освітньо-професійних програм «Спорт», «Фізичне виховання». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 71 с.

У виданні відповідно до силябуса з навчальної дисципліни «Теорія управління у фізичній культурі і спорті» викладено зміст практичних занять: теми та методичні рекомендації щодо їх опрацювання згідно з пунктами плану, питання й тести для самоконтролю, практичні завдання. Тематика практичних занять охоплює актуальні питання курсу: організаційно-методичні засади управління, систему управління сферою фізичної культури і спорту в Україні, її нормативно-правове й кадрове забезпечення; типологію, побудову та діяльність фізкультурно-спортивних організацій як відкритих систем; принципи, функції й методи управління; теоретико-методичні основи управління персоналом суб'єктів фізичної культури і спорту.

Навчально-методичне видання адресується здобувачам ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Фізична культура і спорт», які навчаються за освітньо-професійними програмами «Спорт», «Фізичне виховання».

Рецензент

Р. В. Клопов, д-р педагог. наук, професор кафедри фізичної культури і спорту

Відповідальний за випуск

М. В. Маліков, д-р біол. наук, професор, декан факультету фізичного виховання, здоров'я та туризму

ЗМІСТ

	5
Вступ	
Загальні настанови з підготовки до практичних занять	8
ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	9
<i>Практичне заняття 1. Зародження міжгалузевої науки управління. Теорія управління. Понятійний апарат науки управління.....</i>	9
Питання для самоконтролю.....	11
Практичні завдання.....	11
<i>Практичне заняття 2. Загальна характеристика сучасних концепцій теорії управління.....</i>	11
Питання для самоконтролю.....	13
Практичні завдання.....	13
<i>Практичне заняття 3. Сучасні концепції теорії управління у фізичній культурі і спорті.....</i>	14
Питання для самоконтролю.....	15
Практичні завдання.....	5
<i>Практичне заняття 4. Управління галуззю фізичного виховання і спорту як наука та навчальний предмет. Сфера фізичної культур як об'єкт управління.....</i>	15
Питання для самоконтролю.....	17
Практичні завдання.....	18
<i>Практичне заняття 5. Сфера фізичної культури і спорту як соціальна система.....</i>	18
Питання для самоконтролю.....	19
Тести.....	20
Практичні завдання.....	20
<i>Практичне заняття 6. Правова і програмно-нормативна база розвитку фізичної культури і спорту.....</i>	20
Питання для самоконтролю.....	22
Тести.....	22
Практичні завдання.....	23
<i>Практичне заняття 7. Державні органи управління фізичною культурою і спортом в Україні. Громадські організації у сфері фізичної культури і спорту.....</i>	24
Питання для самоконтролю.....	26
Практичні завдання.....	27
<i>Практичне заняття 8. Організації в сфері фізичного виховання та спорту.....</i>	27
Питання для самоконтролю.....	31
Практичні завдання.....	31
<i>Практичне заняття 9. Регламентування діяльності організацій у сфері фізичної культури і спорту в Україні.....</i>	32
Питання для самоконтролю.....	33
Практичні завдання.....	33

<i>Практичне заняття 10. Функції управління в сфері фізичної культури і спорту.....</i>	34
Питання для самоконтролю.....	36
Тести.....	37
Практичні завдання.....	38
<i>Практичне заняття 11. Управління персоналом організацій сфери фізичної культури і спорту (частина 1)</i>	39
Питання для самоконтролю.....	42
Тести.....	42
Практичні завдання.....	44
<i>Практичне заняття 12. Управління персоналом організацій сфери фізичної культури і спорту (частина 2).....</i>	44
Питання для самоконтролю.....	46
Тести.....	46
Практичні завдання.....	48
<i>Практичне заняття 13. Управління конфліктними ситуаціями в спортивних організаціях</i>	48
Питання для самоконтролю.....	52
Практичні завдання.....	52
<i>Практичне заняття 14. Управлінські рішення у системі фізкультурно-спортивних організацій.....</i>	53
Питання для самоконтролю.....	56
Тести.....	56
Практичні завдання.....	57
<i>Практичне заняття 15. Організація і проведення ділових нарад у системі фізкультурно-спортивних організацій.....</i>	57
Питання для самоконтролю.....	60
Тести.....	61
Практичні завдання.....	62
Глосарій.....	63
Рекомендована література.....	68
Використана література.....	68

***Фізична культура в Україні є
часткою загальної культури
суспільства, що спрямована на
зміцнення здоров'я***



У сучасних умовах трансформації всієї соціально-економічної системи України та наближення її до європейських стандартів особлива увага приділяється реформуванню вищої освіти, яка повинна забезпечити підготовку кадрів для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, зокрема, у сфері фізичної культури і спорту.

На актуальність теми фізичної виховання молоді звернув увагу у своїй промові у Верховній Раді до Дня Конституції Президент України В.О.Зеленський: «Фізична культура і спортивне виховання – це не розвага сьогодні, це одна з основ безпеки. Тому що це здоров'я людини, здоров'я нації, фортеця українців та українок».

Загальний стан сфери фізичної культури і спорту та подальший її розвиток в умовах сучасної освітньої парадигми залежать від організації ефективної структури управління нею і це вимагає, щоб такі чинники, як компетентність, професіоналізм, інтелект, творчість, креативність відігравали провідну роль у діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Тому необхідний рівень професійної компетентності здобувачів вищої освіти у галузі фізичної культури і спорту повинен забезпечуватися якісною професійною підготовкою і високим рівнем сформованості програмних

результатів навчання, які забезпечать високу ефективність роботи, конкурентоспроможність та стабільність на ринку праці випускників.

Вивчення і застосування організаційно-методичних засад управління сферою фізичної культури і спорту в Україні, знання її нормативно-правового і кадрового забезпечення, побудови та діяльності фізкультурно-спортивних організацій як відкритих систем, принципів, функцій й методів управління персоналом суб'єктів фізичної культури і спорту на сьогоднішній день набуває все більшого значення у процесі підготовки фахівців для галузі фізичного виховання і спорту.

Відтак цілком логічно, що курс «Управління у фізичній культурі і спорті» належить до циклу професійної підготовки спеціальності «Фізична культура і спорт» і є обов'язковим освітнім компонентом освітньо-професійних програми «Спорт» другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Метою вивчення дисципліни є формування у здобувачів рівня сучасних теоретичних та практичних знань необхідних для оволодіння основами теорії соціального управління у фізичній культурі та спорті в умовах ринкової економіки.

Основними завданнями вивчення курсу «Теорія управління у фізичній культурі і спорті» є:

- ❖ ознайомити здобувачів з професійною термінологією в галузі управління у фізичній культурі і спорті;
- ❖ ознайомити здобувачів зі структурою системи управління галуззю фізичної культури і спорту в Україні;
- ❖ сформувані сучасні знання щодо правової та програмно-нормативної бази розвитку фізичної культури і спорту;
- ❖ навчити студентів оперувати чинниками, що визначають і характеризують структуру й діяльність тієї чи іншої фізкультурно-спортивної організації (мета, завдання, функції, методи, форми організаторської діяльності);
- ❖ сформувані сучасні знання загальних основ теорії управління колективом і вміння застосовувати ці знання в практичній діяльності керівника;
- ❖ дати студентам загальні навички стратегічного, організаційного, фінансового, персонального менеджменту з точки зору управління фізкультурно-спортивною організацією;
- ❖ ознайомити студентів з основними аспектами управління в сфері спорту з метою навчання способам покращення психологічного клімату і взаємин між людьми в спортивних організаціях/командах.

Навчальний курс «Управління у фізичній культурі і спорті» має тісні міжпредметні зв'язки з такими освітніми компонентами як «Організація та проведення спортивних змагань», «Організація спортивних клубів», «Професійне спілкування у галузі», виробнича практика. Програмні положення базуються на знання загальної, соціальної психології, психології управління, економіки, політології, менеджменту та маркетингу. Одночасно з цим дана дисципліна використовує світові досягнення філософії, логіки, педагогіки, етики та права.

У запропонованому авторами виданні відповідно до силабуса навчальної дисципліни «Управління у фізичній культурі і спорті» подано зміст практичних занять, у ході яких передбачено детальний розгляд здобувачами вищої освіти окремих теоретичних положень курсу та формування вмінь і навичок їх практичного застосування шляхом виконання запропонованих завдань.

Видання сприятиме засвоєнню здобувачами ступеня вищої освіти магістра, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Спорт», теоретичного і практичного аспектів дисципліни «Управління у фізичній культурі і спорті», ефективній і якісній підготовці до практичних занять, поточного та підсумкового семестрового контролю.



ЗАГАЛЬНІ НАСТАНОВИ З ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Тематика практичних занять із дисципліни «Управління у фізичній культурі і спорті» визначається силабусом, а їх зміст конкретизується у пропонованому навчально-методичному виданні. Чітке й ретельне виконання студентами методичних настанов сприятиме раціональному використанню часу, відведеного на самопідготовку до практичних занять.

Порядок засвоєння програмного матеріалу у ході самостійної роботи з підготовки до практичних занять:

1. Ознайомитися з темою, яка виноситься на опрацювання.
2. Осмислити й вивчити теоретичний матеріал теми згідно з пунктами плану, дотримуючись наданих методичних вказівок.
3. Опрацьовувати питання необхідно в їх логічній послідовності, пам'ятаючи, що короткі теоретичні відомості дозволяють сформулювати лише загальне уявлення про зміст теми, повним і цілісним воно стане після глибокого вивчення рекомендованої літератури.
4. Розібрати тлумачення ключових термінів і понять. Їх визначення необхідно запам'ятати.
5. Встановити зв'язок щойно вивченого навчального матеріалу з попереднім.
6. Дати відповіді на питання для самоконтролю, виконати тести. Недостатньо засвоєні питання необхідно опрацювати повторно.
7. Виконати практичні завдання. При цьому потрібно продемонструвати вміння застосовувати засвоєні знання, аналізувати, робити узагальнення та висновки.
8. При створенні портфоліо важливо логічно викладати думки та наводити аргументи.

Правильно організована й усвідомлена самостійна робота при підготовці до практичних занять сприятиме:

- ❖ активізації розумової діяльності здобувачів освіти;
- ❖ формуванню потреби в оволодінні знаннями, в їх ефективному та якісному засвоєнні;
- ❖ розвитку інтелектуальних і творчих здібностей;
- ❖ пробудженню інтересу до майбутньої професійної діяльності;
- ❖ виробленню навичок роботи з літературою та критичному осмисленню прочитаного.

**ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

*«Майбутнє нашої цивілізації не базується
лише на політичних чи економічних
засадах. Воно повністю залежить від
напрямку, що задається освітою»*

П'єр де Кубертен

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1

**ЗАРОДЖЕННЯ МІЖГАЛУЗЕВОЇ НАУКИ УПРАВЛІННЯ.
ТЕОРІЯ УПРАВЛІННЯ. ПОНЯТІЙНИЙ АПАРАТ НАУКИ УПРАВЛІННЯ**

Мета вивчення теми: розглянути передумови виникнення, основні етапи становлення та розвитку міжгалузевої науки управління; ознайомити здобувачів з термінологією науки управління та сутністю понять «управління» і «менеджмент»

План

1. Зародження міжгалузевої науки управління. Теорія управління як наука. Сутність теорії управління та її характеристика.
2. Понятійний апарат науки управління.
3. Наукові школи управління.

Ключові терміни та поняття: *управління, школи наукового управління, сучасні концепції теорії управління, структура управління, менеджмент*

Методичні вказівки до вивчення теми

У ході вивчення *першого питання* необхідно розглянути історичні витоки та особливості розвитку міжгалузевої науки управління. Акцентувати увагу на етапах розвитку в різні історичні періоди (пам'ятка писемності древніх єгиптян, розвиток у древніх греків, у Македонії, Римі, Київській Русі та інших древніх державах). Окремо варто проаналізувати питання історії розвитку управління у взаємозв'язку з розвитком галузі промислового виробництва у ХІХ сторіччі.

При опрацюванні *другого питання* треба зрозуміти сутність понятійного апарату управління, визначити яке місце управління займає в колективній діяльності людини, наскільки воно присутнє в усіх сферах та галузях людської діяльності та як відображає загальний стан культури суспільства, його особливості та ментальність населення. Детально проаналізувати різне трактування/визначення поняття «управління», «менеджмент», теоретичні підходи до їх розгляду різними науковцями. Звернути увагу, що управління трактується як багатоаспектний підхід, як засіб, манера поводження з людьми, влада і мистецтво управління, особливі вміння та адміністративні навички, органи управління, адміністративні одиниці тощо. У період формування в

Україні ринкових відносин поряд зі звичним поняттям «управління» (суспільством, сферою, галуззю, організацією, персоналом та ін.) усе частіше застосовується інший термін – «менеджмент». Тому важливо розглянути, що є спільного і розбіжного у їх значенні.

Доцільно проаналізувати такі поняття як: «організація», «структура управління», «механізм управління», «система управління», «процес управління», «суб'єкт управління», «об'єкт управління», «менеджмент», «спортивний менеджмент» тощо.

При вивченні матеріалу щодо *третього питання* необхідно визначити основні концептуальні напрями теорії управління, детально розглянути та проаналізувати розвиток підходів до організації, керівництва та координації діяльності людей і структур в основних наукових школах управління.

Наукові школи управління – це теоретичні підходи, сформовані у різні періоди розвитку управлінської думки. Вони відображають еволюцію поглядів на суть, функції та методи управління організаціями. Основні школи управління можна умовно поділити на кілька етапів:

1. Класична (традиційна) школа управління. Період: кінець XIX – початок XX ст. Ключові представники: Фредерік Тейлор (наукове управління), Анрі Файоль (адміністративна теорія), Генрі Гантт, Френк і Ліліан Гілбрет.

Основні ідеї: раціоналізація праці та виробництва; поділ праці та чітка ієрархія; формалізація управлінських функцій (планування, організація, контроль); людина як «гвинтик» у виробничій машині.

2. Школа людських відносин (неокласична школа). Період: 30–50-ті рр. XX ст. Ключові представники: Елтон Мейо (Хоторнські експерименти), Мері Паркер Фоллет, Дуглас МакГрегор (теорія X і Y). Основні ідеї: важливість людського фактора в управлінні; мотивація, лідерство, комунікація; соціально-психологічні аспекти роботи колективу.

3. Кількісна школа (школа управлінської науки). Період: з 1940-х рр. Ключові представники: Джордж Данціг (лінійне програмування), Лоренс Вайн (моделювання). Основні ідеї: використання математичних і статистичних методів; операційні дослідження, моделі прийняття рішень; оптимізація управлінських процесів.

4. Поведінкова школа. Період: з 1950-х рр. Ключові представники: Кріс Арджиріс, Герберт Саймон (обмежена раціональність), Абрахам Маслоу (піраміда потреб). Основні ідеї: поведінка людей у межах організації; психологія управління та мотивація; неформальні групи та організаційна культура.

5. Системна школа. Період: з 1960-х рр. Ключові представники: Людвіг фон Берталанфі (загальна теорія систем), Рассел Акофф. Основні ідеї: організація як відкрита система; взаємозв'язок усіх частин організації; адаптація до зовнішнього середовища.

6. Ситуаційна школа (контингентний підхід). Період: з 1970-х рр. Ключові представники: Фред Фідлер, Пол Лоуренс і Джей Лорш. Основні ідеї: немає єдиного правильного способу управління; ефективність залежить від ситуації (зовнішні й внутрішні фактори); гнучкість у стилях управління.

Питання для самоконтролю

1. Поясніть чому управління називають міжгалузевою наукою.
2. Охарактеризуйте процес зародження науки управління.
3. Де і коли зародилася наука управління? Кого вважають її засновником?
4. Що розуміють під поняттям управління?
5. Який вид управління в Україні?
6. Що є об'єктом державного управління?
7. Охарактеризуйте школи наукового управління.
8. Чи доповнюють/переплітаються одна одну наукові школи управління, формуючи сучасну багатогранну систему знань з теорії управління? Якщо так/ні надайте обґрунтовану відповідь.
9. Що є спільного і розбіжного у тлумаченні термінів «управління» та «менеджмент»?

Практичні завдання

Завдання 1. Заповніть таблицю, вказавши основні школи наукового управління, їх зміст/напрями діяльності, основних представників наукових шкіл управління.

Назва школи наукового управління	Зміст/напрями діяльності	Засновники/Представники
Класична (адміністративна) школа		
Школа людських відносин (неокласична школа)		
Кількісна школа (школа управлінської науки)		
Поведінкова школа		
Системна школа		
Ситуаційна школа (контингентний підхід)		

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ

Мета вивчення теми: Ознайомити здобувачів вищої освіти з сучасними концепціями теорії управління.

План

1. Значення сучасних концепцій теорії управління та їх застосування в умовах сталого розвитку України.
2. Характеристика системного підходу.
3. Характеристика процесного підходу.
4. Характеристика ситуаційного підходу.
5. Характеристика сучасних концепцій управління.

Ключові терміни та поняття: ситуаційний підхід, процесний підхід, системний підхід, концепція, стратегія

Методичні вказівки до вивчення теми

При вивченні матеріалу щодо *першого питання* потрібно ознайомитися з сучасними концепцій теорії управління. Звернути увагу на те, що формування та розвиток нових економічних умов, які пов'язано з переходом до ринкових відносин, обумовило до необхідності зміни парадигми управління підприємствами та організаціями, зокрема, і в галузі фізичної культури і спорту, шляхом структурних і системних змін одночасно. Ці зміни стали невід'ємною частиною процесу управління сучасними підприємствами і організаціями. Технологічні зміни, прискорений розвиток інформаційних, телекомунікаційних технологій призвели до необхідності пошуку нових підходів та концепцій управління, які б дозволяли забезпечувати життєво важливі інтереси суспільства та його сталий розвиток. Сучасні концепції теорії управління відображають еволюцію підходів до управління організаціями, адаптуючись до динамічного середовища, цифровізації, глобалізації та зростаючої складності бізнес-процесів.

При засвоєнні *другого питання* звертаємо увагу на особливості концептуального підходу, а саме, те, що системний підхід – спосіб наукового та практичного вирішення складних проблем. Він розглядає всі фізкультурно-спортивні організації як відкриті системи і враховує всі стабільні і змінні взаємозв'язки із врахуванням змін в будь-якому елементі системи або в системі в цілому. Тобто, на перше місце висувається не аналіз складових частин або окремих об'єктів системи як таких, а характеристика системи або проблеми в цілому. Це забезпечує взаємодію об'єктів та цілісність всієї системи. Застосування системного підходу в управлінні дозволяє розглядати організацію в єдності частин і зв'язку із зовнішнім середовищем. В останні роки в сфері фізичної культури ідеї та принципи системного підходу все частіше застосовуються при вирішенні проблем її розвитку, управлінні підготовкою спортсменів.

Вивчення *третього питання* передбачає аналіз особливостей процесного підходу, а саме, даний підхід – розглядає управління як процес. Управлінська діяльність розглядається не як миттєва дія, а як серія безперервно пов'язаних дій. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція теж

представляє собою процес тому, що складається з серії взаємопов'язаних дій. Процес управління, згідно названого підходу, є сумою всіх функцій.

Різні автори, фахівці сфери управління розглядають різний перелік функцій. Огляд сучасної літератури дозволяє виявити такі функції: планування, організація, командування, мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень та ін.

Разом з тим, розповсюджена точка зору про те, що в процесі управління будь-якою організацією виконуються такі функції: планування, організація, мотивація, контроль. Названі види діяльності є необхідними для формування та досягнення цілей організації.

При вивченні *четвертого питання* важливо усвідомити, що головним чинником названого підходу є ситуація - сукупність конкретних обставин, які мають вплив на організацію в даний, конкретний час. Суть цього підходу – немає єдиної найкращої моделі управління – ефективність залежить від ситуації. Ситуаційний підхід вимагає від керівника вмінь «ситуаційного мислення», яке допомагає краще визначити прийоми, що у конкретних умовах будуть найбільш сприятливими для досягнення мети організації.

Ситуаційний підхід не відкидає висвітлені вище підходи і не вважає їх невірними. Слід зазначити, що даний підхід увібрав до себе більшість характеристик процесного та системного підходів.

Вивчення навчального матеріалу щодо *п'ятого питання* дозволяє усвідомити, що сучасні концепції теорії управління відображають еволюцію управлінської думки й адаптацію до змін у глобальному бізнес-середовищі, технологіях, суспільстві та потребах організацій, зокрема, у галузі фізичної культури і спорту. Необхідно детально ознайомитись з особливостями, фокусом та перевагами того чи іншого сучасного підходу в управління. Звернути увагу на такі сучасні концепції: кількісний підхід, теорія управління знаннями (Knowledge Management), інноваційний та креативний менеджмент, інституційна теорія, екологічний та сталий менеджмент, цифровий менеджмент (Digital Management), гнучке управління (Agile-менеджмент).

Питання для самоконтролю

1. Надайте загальну характеристику значенню сучасних концепцій теорії управління.
2. Охарактеризуйте зміст кожної окремої концепції теорії управління.
3. Яким чином сучасні концепції теорії управління впливають на розвиток фізичної культури і спорту в Україні та світі.

Практичні завдання

Завдання 1. Створіть презентацію на тему «Характеристика сучасної концепції теорії управління» (обрати одну із концепцій на власний вибір).

Завдання 2. Заповніть таблицю, вказавши мету, переваги, особливості основних концепцій теорії управління.

№	Назва концепції	Мета	Фокус	Особливості
1	Концепція системного підходу			
2	Концепція ситуаційного підходу			
3	Концепція процесного підходу			
4	Кількісний (математичний) підхід			
5	Управління знаннями			
6	Інноваційний менеджмент			
7	Інституційна теорія			
8	Цифровий менеджмент			
9	Гнучке управління (Agile)			

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ У ФІЗИЧНІЙ КУЛЬТУРІ І СПОРТІ

Мета вивчення теми: ознайомити здобувачів вищої освіти з сучасними концепціями теорії управління, що формують основу управління у галузі фізичної культури і спорту

План

1. Характеристика системного підходу в галузі фізичної культури і спорту.
2. Характеристика програмно-цільового підходу.
3. Особливості менеджменту як концепції управління.
4. Інноваційний підхід у галузі фізичної культури і спорту.
5. Характеристика маркетингового підходу.
6. Особистісно-орієнтоване управління.
7. Інформаційно-аналітичне управління.
8. Соціокультурний підхід.
9. Екологічний підхід.
10. Проектне управління.

Ключові терміни та поняття: система, інновації, маркетинг, управління

проектами, традиції

Методичні вказівки до вивчення теми

При вивченні навчального матеріалу відносно пунктів плану за темою практичного заняття «Сучасні концепції теорії управління у фізичній культурі і спорті» необхідно звернути увагу на те, що сучасні концепції теорії управління у фізичній культурі і спорті відображають інтеграцію класичних принципів менеджменту з новітніми підходами до організації, координації та оптимізації фізкультурно-оздоровчої і спортивної діяльності.

Сучасні умови розвитку фізичної культури і спорту потребують ефективного управління, заснованого на наукових підходах, інноваційних технологіях та системному аналізі. Менеджмент у сфері фізичної культури та спорту активно адаптує концепції, що довели свою ефективність у бізнесі, освіті та державному управлінні. Необхідно детально розглянути, особливості, мету, засоби, переваги кожного напрямку концепцій, що формують основу управління у галузі фізичної культури і спорту

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає суть системного підходу до управління у спорті?
2. Як поняття «управлінська діяльність» реалізується у фізичному вихованні?
3. Які сучасні теорії управління найчастіше застосовуються у сфері спорту?
4. Як розвивалась теорія управління у фізичній культурі протягом останніх десятиліть?
5. Як цифрові технології змінюють систему управління у спорті?
6. Як формується стратегія розвитку спортивної організації?

Практичні завдання

Завдання 1. Створіть презентацію на тему «Характеристика сучасної концепції теорії управління у фізичній культурі і спорті» (обрати одну із концепцій на власний вибір).

Завдання 2. Побудуйте таблицю, наведіть в ній приклади реалізації ключових напрямів сучасними концепціями теорії управління, що формують основу управління у галузі фізичної культури і спорту в Україні або у світі.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4

УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЗЮ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ

ЯК НАУКА ТА НАВЧАЛЬНИЙ ПРЕДМЕТ.

СФЕРА ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Мета вивчення теми: сформулювати у здобувачів уявлення щодо

ефективної системи організації, розвитку та вдосконалення фізичної культури і спорту в суспільстві, а також у підготовці фахівців, здатних професійно управляти цим процесом.

План

1. Управління сферою фізичного виховання і спорту як наука та навчальний предмет.
2. Сфера фізичної культур як об'єкт управління.

Ключові терміни та поняття: *управління як наука, управління як мистецтво; фізична культура, об'єкт управління*

Методичні вказівки до вивчення теми

У ході вивчення *першого питання*, що виносяться на обговорення на практичному занятті, треба засвоїти понятійно-категоріальний апарат управління сферою фізичного виховання і спорту. Звернути особливу увагу на те, що фізичне виховання і спорт – одна із соціальних сфер діяльності суспільства. «Сфера фізичної культури і спорту, – зазначено в Законі України «Про фізичну культуру і спорт», – упорядкована сукупність органів державної влади та місцевого самоврядування, організацій, закладів та громадян, що здійснюють діяльність в інтересах розвитку фізичної культури і спорту, та суспільні відносини між ними». Названа сфера має свою нормативно-правову базу діяльності, систему комунікацій, підготовки кадрів, інші ресурси. Всім цим необхідно управляти для досягнення соціально-важливих цілей, до яких прагне сфера фізичної культури і спорту. Отже, управління сферою фізичного виховання і спорту – це система конкретних форм і методів свідомої діяльності, спрямованої на забезпечення ефективного функціонування і планового розвитку сфери, з метою більш повного задоволення потреб людей у фізичному вдосконаленні.

- Управління фізичним вихованням і спортом як наукова галузь має на меті:
 - вивчення закономірностей функціонування і розвитку сфери фізичної культури та спорту;
 - розробку методів, моделей і стратегій управління спортивними організаціями, навчальними процесами, змаганнями та іншими елементами галузі;
 - аналіз ефективності управлінських рішень і механізмів їх впровадження;
 - оптимізацію взаємодії між державними органами, громадськими інституціями та спортивними структурами.

У ролі навчального курсу управління фізичною культурою і спортом має такі цілі:

- формування у студентів системи знань про структуру і функції управлінської діяльності у сфері фізичної культури;

- розвиток управлінського мислення та практичних навичок у майбутніх фахівців;
- навчання методів планування, організації, контролю та аналізу в спортивній діяльності;
- виховання лідерських якостей, відповідальності та професійної етики.

Також звернути увагу на те, що управління сферою фізичного виховання і спорту як наука та навчальний предмет пройшло значний історичний шлях формування та розвитку. Тому треба опрацювати хронологію подій на шляху становлення навчального предмету. Розглянути вклад провідних світових та українських науковців в розвиток управління сферою фізичного виховання і спорту як науки.

При опрацюванні *другого питання* необхідно надати характеристику сфери фізичної культури і спорту, а саме, сфера фізичної культури як об'єкт управління – це система соціально організованої діяльності, спрямованої на збереження, зміцнення здоров'я, розвиток фізичних якостей людини, формування здорового способу життя, а також досягнення спортивних результатів, яка потребує цілеспрямованого управління на різних рівнях (державному, регіональному, місцевому, організаційному).

Охарактеризувати особливості як об'єкта управління. Це такі ознаки як соціальна значущість, інтегрованість, багаторівнева структура, публічно-приватне партнерство, урегульованість. Визначити основні суб'єкти управління (Державні органи влади, органи місцевого самоврядування, фізкультурно-спортивні організації, освітні установи, громадські організації та федерації з видів спорту, бізнес-структури (фітнес-клуби, оздоровчі центри) тощо. Визначити основні функції управління сферою фізичної культури і спортом (планування розвитку галузі, реалізація програм і проєктів, контроль і моніторинг якості послуг, фінансування та ресурсне забезпечення, кадрова політика і підвищення кваліфікації, популяризація фізичної активності і т.д).

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення понятійно-категоріальний апарат управління сферою фізичного виховання і спорту.
2. Визначте, як формувався навчальний предмет «Управління сферою фізичного виховання і спорту» в системі підготовки фахівців у галузі фізичної культури і спорту.
3. Які наукові підходи до вирішення проблем управління? Охарактеризуйте їх зміст.
4. Охарактеризуйте мету управління фізичним вихованням і спортом як наукової галузі.
5. Охарактеризуйте мету управління фізичним вихованням і спортом як навчальної дисципліни.
6. Визначте сучасні виклики, які притаманні галуззі фізичної культури як об'єкту управління.

Практичні завдання

Завдання 1. Аналіз хронології подій на шляху становлення управління у фізичній культурі і спорті як навчального предмету.

Заповніть таблицю, вказавши в ній ключові події, пов'язані з розвитком та становленням управління у фізичній культурі і спорті як навчального предмету.

Рік	Подія	Короткий опис	Відомі науковці

Завдання 2. Підготувати есе/доклад/презентацію щодо питання «Сфера фізичної культур як об'єкт управління» з акцентом на сучасні виклики, які притаманні галуззі фізичної культури як об'єкту управління.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5

СФЕРА ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА

Мета вивчення теми: усвідомити місце та значення фізичної культури і спорту як соціальної системи.

План

1. Сутність сфери фізичної культури і спорту.
2. Основні елементи та ознаки системи фізичної культури і спорту.
3. Взаємозв'язок системи фізичної культури і спорту з іншими соціальними сферами.

Ключові терміни та поняття: соціальна система, соціалізації, елементи системи, функція, підсистеми

Методичні вказівки до вивчення теми

При вивченні *першого питання* необхідно усвідомити, що сфери діяльності суспільства є його соціальними підсистемами. Соціальні підсистеми - такі, які належать до життя людей, їх відносин у суспільстві, це: економічна, політична, правова, наука, культура, фізичне виховання і спорт та ін. Соціальними вони є тому, що основним їх компонентом є людина, вони створені людьми і функціонувати без людей не здатні. Вони мають певні ознаки та характеристики, які доповнюють одна одну і дають можливість цілісного сприйняття тієї чи іншої системи.

Сферу фізичного виховання і спорту можна розглядати як підсистему суспільства, а також - як відносно самостійну систему, яка увібрала в себе декілька підсистем, що в свою чергу можуть бути також розглянуті та вивчені як самостійні системи.

При засвоєнні *другого питання* треба звернути увагу на основні ознаки сфери фізичного виховання і спорту як соціальної системи:

- невід'ємність системи від загальної соціальної системи держави та суспільства;
- складність всієї системи та складність завдань, які вона вирішує;
- спрямованість її діяльності на людину, особистість якої є об'єктом впливу всієї системи в цілому та окремих її підсистем.

Сфера фізичного виховання і спорту як соціальна система має певні ознаки та характеристики, які доповнюють одна одну та дають можливість цілісного сприйняття системи. До них відносяться: відкритість, цілеспрямованість, цілісність, динамічність, ієрархічність, структурність.

Доцільно розглянути також три взаємодіючі підсистеми управління галуззю фізичної культури і спорту, а саме:

- перша підсистема – це державне управління фізичною культурою і спортом, яке здійснюють органи публічної влади;
- друга підсистема – управління громадськими організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості;
- третя підсистема – управління у підприємницьких фізкультурно-спортивних організаціях.

Під час вивчення *третього питання* необхідно усвідомити те, що система фізичної культури і спорту є багатовимірним соціальним інститутом і тісно пов'язана з багатьма соціальними сферами суспільства. Ці взаємозв'язки мають як прямий, так і опосередкований характер, і виявляються у впливі на фізичний, психічний, соціальний та економічний стан людей /спортсменів тощо. Проаналізувати ключові сфери, з якими пов'язана система фізичної культури і спорту: освіта, соціальна сфера, культура, політика, медицина, економіка, охороно здоров'я, фармакологія тощо

Питання для самоконтролю

1. Як трактується поняття «соціальні підсистеми»?
2. В чому полягає сутність сфери фізичної культури і спорту як соціальної системи?
3. Як можна довести, що сфера фізичного виховання і спорту! соціальною підсистемою?
4. Поясніть її характеристики (відкритість, динамічність, цілісність, ієрархічність, цілеспрямованість, структурність тощо).
5. Які основні елементи включає в себе соціальна система фізичної культури і спорту?
6. Які соціальні функції виконує фізична культура в суспільстві?
7. Як взаємодіють фізична культура, спорт і здоров'я населення?
8. Яким чином фізична культура сприяє соціалізації особистості?
9. Які зміни відбуваються у сфері фізичної культури і спорту в умовах сучасного українського суспільства?
10. Як змінюється ставлення до спорту в різних соціальних групах (за

віком, статтю, доходом)?

Тести

1. Який елемент не входить до структури соціальної системи фізичної культури і спорту?

- а) Соціальні інститути;
- б) Індивідуальні цінності;
- в) Біологічні особливості організму;
- г) Соціальні норми.

2. Основною метою фізичної культури як соціального явища є:

- а) Розвиток науки про рух та рухові якості;
- б) Підготовка професійних спортсменів;
- в) Формування здорового способу життя;
- г) Поширення національної культури.

3. Яку функцію виконує спорт у суспільстві?

- а) Економічну;
- б) Розважальну;
- в) Соціалізуючу;
- г) Усі перелічені.

4. Що з наведеного є прикладом впливу спорту на соціальну мобільність?

- а) Підвищення тиску під час фізичних навантажень;
- б) Отримання доходу/стипендії спортсменом із малозабезпеченої родини;
- в) Призначення тренера до збірної команди;
- г) Організація змагань у школі.

Правильні відповіді: 1 – В; 2 – В; 3 – Г; 4 – Б.

Практичні завдання

Завдання 1. Сформулюйте власне бачення того, як держава повинна розвивати сферу фізичної культури і спорту. Які заходи, на вашу думку, є найефективнішими?

Завдання 2. Опишіть роль освіти у формуванні фізичної культури особистості. Які зміни варто запровадити в освітніх закладах для покращення фізичного виховання особистості?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6

ПРАВОВА І ПРОГРАМНО-НОРМАТИВНА БАЗА РОЗВИТКУ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

Мета вивчення теми: ознайомитися з особливостями нормативно-

правового регулювання галуззі фізичної культури і спорту; проаналізувати сучасний стан та виявити актуальні проблеми розвитку фізичної культури і спорту як в Україні, так і загалом у світі, з метою набуття цілісного уявлення про механізми функціонування і перспективи вдосконалення цієї сфери.

План

1. Основні законодавчі акти, що використовують для реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спортом в Україні.
2. Нормативна база галуззі фізичної культури і спорту (Постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства молоді та спорту України, Державні стандарти освіти тощо). Державні Цільові програми, що спрямованні на розвиток та вдосконалення фізичної культури і спорту.
3. Міжнародно-правова база.

Ключові терміни та поняття: норми, конституція, державні органи управління, державна програма розвитку фізичної культури і спорту

Методичні вказівки до вивчення теми

При вивченні *першого питання* необхідно усвідомити провідну роль правової і програмно-нормативної база розвитку фізичної культури і спорту в Україні. Визначити що, вона охоплює сукупність законодавчих, нормативних і програмних документів, які регулюють діяльність у сфері фізичного виховання, масового спорту та спорту вищих досягнень. Вона забезпечує правові підстави для реалізації державної політики у цій сфері.

Звернути увагу, що основними законодавчими актами, які регулюють державну політику у галуззі фізичної культури і спорту є:

- Конституція України (Ст. 49: Держава забезпечує доступність і безоплатність медичної допомоги, що також має відношення до спортивної медицини та Ст. 34 і 36: Гарантії права на вільний розвиток особистості, що включає право на фізичне самовираження через спорт) ;

- Закон України «Про фізичну культуру і спорт», основоположний документ, який визначає правові, соціальні та організаційні засади розвитку фізичної культури і спорту, встановлює форми фізкультурно-оздоровчої діяльності, права і обов'язки суб'єктів фізкультурного руху <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text> ;

- Закон України «Про освіту», який визначає фізичну культуру як обов'язкову складову освітнього процесу.

Вивчаючи *друге питання* необхідно акцентувати увагу на те, що на вирішення конкретних питань фізкультурно-спортивної діяльності впливають законодавчі акти Кабінету Міністрів України, наприклад «Про затвердження Положення про дитячо-юнацьку спортивну школу», «Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту до 2025 року»; Накази Міністерства молоді та спорту України, наприклад,

«Про затвердження Порядку присвоєння спортивних звань та розрядів», «Про затвердження Положення про спортивні федерації» тощо; програмні документи та концепції, наприклад, «Національна стратегія розвитку фізичної культури і спорту до 2032 року» (проект), програма Президента України «Здорова Україна» тощо.

Розглядаючи *третє питання*, необхідно визначити засади міжнародно-правової бази у сфері фізичної культури і спорту. Акцентувати увагу на ролі у правовому полі [Олімпійської хартії](#); [Конвенції Ради Європи проти маніпулювання спортивними змаганнями](#); [Європейська спортивна хартія](#); Всесвітнього антидопінгового кодексу (WADA) тощо.

Питання для самоконтролю

1. Які основні законодавчі акти регулюють сферу фізичної культури і спорту в Україні?
2. Що таке правова база фізичної культури і спорту?
3. Які функції виконує нормативно-правова база у сфері фізичної культури?
4. Яке значення має Конституція України для розвитку фізичної культури і спорту?
5. У чому полягає зміст Закону України «Про фізичну культуру і спорт»?
6. Які завдання Державної цільової програми розвитку фізичної культури і спорту?
7. Які права мають громадяни України у сфері фізичної культури і спорту згідно із законодавством?
8. Які міжнародні документи впливають на розвиток фізичної культури і спорту в Україні?
9. Як Україна виконує міжнародні зобов'язання у сфері спорту?

Тести

1. Який основний закон регулює фізичну культуру і спорт в Україні?
 - а) Конституція України
 - б) Закон України "Про освіту"
 - в) Закон України "Про фізичну культуру і спорт"
 - г) Кодекс законів про працю
2. Яке міністерство є головним органом у сфері фізичної культури і спорту в Україні?
 - а) Міністерство культури
 - б) Міністерство охорони здоров'я
 - в) Міністерство внутрішніх справ
 - г) Міністерство молоді та спорту України
3. Який документ містить основні положення щодо прав громадян на

заняття фізичною культурою і спортом?

- а) Цивільний кодекс України
- б) Конституція України
- в) Адміністративний кодекс України
- г) Бюджетний кодекс

4. Що входить до програмно-нормативної бази фізичної культури і спорту?

- а) Тільки закони України
- б) Лише державні програми
- в) Закони, укази, державні програми, нормативні акти
- г) Тільки накази МОН

5. Яка мета державної політики у сфері фізичної культури і спорту?

- а) Формування нових політичних партій
- б) Виховання спортивних фанатів
- в) Підвищення рівня здоров'я та фізичної підготовленості населення
- г) Залучення іноземних інвесторів

6. Хто має право на заняття фізичною культурою і спортом в Україні?

- а) Тільки громадяни України
- б) Тільки особи віком до 35 років
- в) Усі громадяни та особи, які перебувають на території України на законних підставах
- г) Лише професійні спортсмени

7. Який із документів є міжнародним правовим актом у сфері спорту?

- а) Закон України «Про спорт»
- б) Хартія спорту Ради Європи
- в) Конституція України
- г) Державна програма розвитку фізичної культури

Правильні відповіді: 1 – В; 2 – Г; 3 – Б; 4 – ; 5 – В; 6 – В; 7 – Б

Практичні завдання

Завдання 1. Створіть таблицю та порівняйте в ній ключові нормативно-правові акти, що регулюють питання функціонування сфери фізичної культури і спорту в Україні (закони, постанови КМУ, накази МОН, Міністерство молоді та спорту).

Назва документа	Рік ухвалення	Основні положення	Сфера дії

Завдання 2. Складіть структурно-логічну схему реалізації державної

політики у сфері фізичної культури і спорту згідно зі [Стратегією розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року](#).

Приклад структурно-логічної схеми реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту відповідно до Стратегії розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року:

Схема представлена у вигляді ієрархічної структури з чітким розподілом рівнів: зміст загальної частини Стратегії → мета реалізації Стратегії → основні цілі та завдання Стратегії → завдання → напрями Стратегії → цілі і завдання кожного напрямку Стратегії → очікувані результати → нормативно-правове, організаційне та фінансове забезпечення реалізації Стратегії → здійснення моніторингу, оцінювання та звітування за результатами реалізації Стратегії.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7

ДЕРЖАВНІ ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ФІЗИЧНОЮ КУЛЬТУРОЮ І СПОРТОМ В УКРАЇНІ. ГРОМАДСЬКІ ОРГАНІЗАЦІЇ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

Мета вивчення теми: ознайомитися зі специфікою формування організаційних структур державних органів влади в сфері управління фізичною культурою і спортом в Україні; ознайомитись зі структурою громадських організацій в сфері фізичної культури і спорту та проаналізувати практичний досвід функціонування даних організацій та їх роль у формуванні здорового способу життя населення.

План

1. Система державних органів влади в сфері управління фізичною культурою і спортом в Україні.
2. Громадські організації в сфері фізичної культури і спорту в Україні.
3. Кадрове забезпечення сфери фізичної культури і спорту.

Ключові терміни та поняття: центральний орган виконавчої влади, організація, система підготовки кадрового забезпечення

Методичні вказівки до вивчення теми

При вивченні *першого питання* насамперед необхідно звернути увагу, що управління сферою фізичного виховання і спорту здійснюється органами публічної влади на рівні двох гілок влади: представницької та виконавчої.

Державні органи управління, до компетенції яких входить фізична культура, умовно можна поділити на три групи: органи загальної, відомчої та спеціальної компетенції. До першої з названих груп відносяться такі, що у своїй діяльності розглядають та вирішують питання із різних сфер життя країни, в тому числі фізичної культури.

Найголовнішим представником органів управління загальної компетенції є Верховна Рада України.

Другу групу державних органів, в компетенції яких знаходяться питання фізичної культури, складають органи відомчої компетенції. До її складу входить ряд міністерств і відомств та їх органи на місцях. До другої групи відносяться Міністерство освіти та науки України, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство культури, Міністерство оборони, Комітет Національної безпеки, Міністерство внутрішніх справ та інші.

Третю групу органів державного управління складають органи спеціальної компетенції. До цієї групи входять Міністерство молоді та спорту України, на обласних, міських, районних рівнях – комітети, відділи, управління, сектори.

Міністерство молоді та спорту України є центральним органом державної виконавчої влади, підвідомчим Кабінету Міністрів України. Міністерство забезпечує реалізацію державної політики з питань молоді, фізичної культури і спорту, несе відповідальність за їх розвиток.

Друге питання передбачає ознайомлення з основними напрямками діяльності громадських організацій в сфері фізичної культури і спорту в Україні. Треба розглянути класифікацію спортивних громадських організацій (національні, регіональні, міжнародні). Основні спортивні громадські організації в Україні:

- Національний олімпійський комітет України (НОК);
- Спортивні федерації (з видів спорту);
- «Спорт для всіх»;
- Спортивні товариства.

Усвідомити, що громадські спортивні організації міського та районного підпорядкування – це неприбуткові об'єднання громадян, створені для розвитку фізичної культури і спорту на місцевому рівні. Вони діють відповідно до законодавства України, зокрема Закону України «Про громадські об'єднання» та «Про фізичну культуру і спорт». Громадські організації відіграють надзвичайно важливу роль у розвитку фізичної культури і спорту в Україні. Їхня діяльність доповнює зусилля держави, створює умови для більшої залученості населення до активного способу життя та сприяє розвитку масового, аматорського і професійного спорту.

Звернути увагу, що виділяють такі основні аспекти їхньої ролі в суспільстві: популяризація спорту і здорового способу життя, розвиток масового і неолімпійського спорту, підготовка спортсменів і підтримка спортивних шкіл, захист прав спортсменів і тренерів, співпраця з міжнародними організаціями, реабілітація та інклюзія, контроль та антикорупційна діяльність.

При вивченні *третього питання* слід визначити, що кадрове забезпечення сфери фізичної культури і спорту – це сукупність заходів, спрямованих на підготовку, підвищення кваліфікації, атестацію та ефективне використання фахівців, які працюють у цій галузі. Цей процес охоплює як формальну освіту, так і професійний розвиток кадрів на всіх рівнях – від

тренерів і викладачів до менеджерів та адміністративного персоналу.

Детально розглянути основні аспекти кадрового забезпечення, а саме,

- підготовка кадрів відбувається в закладах освіти (вищі навчальні заклади (напр., факультети фізичного виховання та спорту, коледжі, училища фізичної культури, аспірантура) за спеціальностями фізична культура і спорт, тренерська діяльність, спортивна медицина, менеджмент у спорті тощо;

- підготовка за основі підвищення кваліфікації (курси підвищення кваліфікації для тренерів, інструкторів, викладачів фізичної культури, семінари, тренінги, сертифікаційні програми від національних і міжнародних спортивних організацій);

- професійна атестація і сертифікація (атестація тренерів, інструкторів з метою підтвердження їх кваліфікації, сертифікати міжнародного зразка, наприклад, UEFA для футбольних тренерів, сертифікати Міжнародного олімпійського комітету);

- працевлаштування та розвиток кар'єри (робота у школах, ДЮСШ, професійних клубах, федераціях, спортивних центрах. Займати посади: вчитель фізкультури, тренер, спортивний менеджер, фізичний терапевт, фітнес-інструктор, спортивний психолог.

Питання для самоконтролю

1. Взаємодія громадських організацій із державними органами управління фізичною культурою і спортом.

2. Програми та ініціативи громадських організацій, спрямовані на розвиток масового спорту.

3. Проблеми та перспективи розвитку спортивних ГО в Україні.

4. Визначити перспективи розвитку кадрового забезпечення сфери фізичної культури і спорту в Україні.

5. Які особливості функціонування фізкультурних організацій в сучасних умовах?

6. Які нові типи організацій почали функціонувати в незалежній Україні?

7. Що є спільного та розбіжного в їх діяльності та діяльності традиційних організацій?

8. За якими ознаками можна групувати організації фізкультурно-спортивної спрямованості?

9. Охарактеризуйте роль популяризації спорту і здорового способу життя на прикладі спортивних заходів, що проводять громадські організації («Street Workout Ukraine», «Let's do it Ukraine», «Пліч-о-пліч» тощо).

10. Охарактеризуйте систему навчальних закладів, які готують фахівців для сфери фізичної культури і спорту.

11. Які є галузі знань, спеціальності та спеціалізації підготовки фахівців фізкультурного профілю?

12. Як здійснюється підготовка наукових кадрів для сфери фізичної культури і спорту?

13. Назвіть складники ефективного використання кадрових ресурсів.

Практичні завдання

Завдання 1. Навести приклади громадських спортивних організацій міського та районного рівня. Детально описати форму організації, підпорядкування, мету діяльності, функції, статус, фінансування тощо. Наприклад:

- Міська федерація футболу (наприклад, «Федерація футболу міста Запоріжжя, Львова іншого міста (на власний вибір)»);
- Районна організація Федерації легкої атлетики;
- Міська федерація боксу;
- Спортивний клуб «Здорова молодь» при районній раді;
- Громадська організація «Фітнес для всіх».

Завдання 2. Заповніть таблицю щодо структури, основних напрямів діяльності громадських організацій в сфері фізичної культури і спорту в Україні.

Назва громадської організації в сфері фізичної культури і спорту в Україні	Структура	Основних напрямів діяльності
Національний олімпійський комітет України (НОК)		
Спортивні федерації (з видів спорту)		
Спортивні товариства		

Завдання 3. Розробити власну ініціативу/проект громадської спортивної організації для школярів/молоді/спортсменів.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8

ОРГАНІЗАЦІЇ В СФЕРІ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ ТА СПОРТУ

Мета вивчення теми: оволодіння знаннями з питання діяльності організацій фізкультурно-спортивної спрямованості, ознайомитись з характерною типологією фізкультурно-спортивних організацій.

План

1. Особливості функціонування фізкультурних організацій у сучасних умовах.
2. Типологія фізкультурно-спортивних організацій.

Ключові терміни та поняття: управління, типологія фізкультурно-

Методичні вказівки до вивчення теми

Розгляд *першого питання* передбачає спочатку ознайомлення з сутністю поняття «організація», розглянути основні передумови виникнення організацій нового типу в умовах соціального та економічного реформування. Для більш точного визначення поняття «організація» необхідно виявити та охарактеризувати її ознаки:

- спрямованість (характеризує організацію як інструмент для досягнення визначених цілей, реалізувати які неспроможна одна людина);
- програма дій (види діяльності, що закладені в документах організаційного регламентування, є специфічними і суттєво відрізняються в різних організаціях);
- чіткі межі (види діяльності та їх межі визначаються цілями організації та програмою дій);
- членство (кожна організація визначає, хто може стати її членом та встановлює порядок зміни членів);
- постійність (сама організація та її організаційна структура, як правило, є більш постійними, ніж її члени).

Ознайомтеся детально з порівняльною характеристикою організацій за основними аспектами функціонування (табл. 1).

Звернути увагу на те, що наведені тенденції були сформовані ринковим середовищем, в якому пріоритет відводиться процесу змін та оновлень у сфері фізичної культури і спорту. Серед них такі:

- поряд з державними відкрилися і почали функціонувати недержавні фізкультурні організації;
- значно зросла різноманітність видів (типів) фізкультурних організацій (комерційні та некомерційні, господарські товариства, виробничі кооперативи та інші);
- фізкультурні організації активно засвоювали нові можливості, які відкрилися у сфері надання додаткових послуг, власної підприємницької діяльності, деякі з яких забезпечили накопичення суттєвих фінансових і матеріальних ресурсів;
- почала активізуватися фізкультурна благодійність й спонсорство участь нових економічних структур у створенні різного типу фізкультурних організацій, фінансуванні фізкультурних установ та інноваційних проектів, створенні фондів розвитку фізичної культури.

Таблиця 1

Аспекти порівняння	Характерні риси функціонування організацій	
	традиційних	нового типу
Цілі	визначаються настановами «зверху», не орієнтовані на	визначаються самостійно, орієнтовані на споживачів та прибуток

	конкуренцію та прибуток	
Персонал	Підлеглі, робоча сила, виконавці	основа і джерело успіху. Кадровий потенціал, працівники
Джерела фінансування	бюджетне, залежне, відносно стабільне	нестабільні власні прибутки, внески споживачів
Стиль керівництва	демократичний	адаптивний, зосереджений на роботі та працівниках
Помилки, недоліки	втрати	джерело навчання
Пріоритет в управлінні персоналом	вимоги до виконання виробничих завдань, планів, настанов	освіта, кваліфікація, розвиток персоналу

За типом зв'язків із зовнішнім середовищем спеціалісти визначають організації як відкриті та закриті системи.

Відкриті інтенсивно обмінюються із зовнішнім середовищем. Закриті діють при відносно невеликому обміні з середовищем.

Усі організації сфери фізичної культури і спорту є відкритими системами, оскільки вони впливають і на них впливають соціальні, культурні, економічні умови того суспільства, в якому вони створені та функціонують. Організації залежать від суспільства у своєму ресурсному забезпеченні.

При вивченні *другого питання* зверніть увагу, що типологія фізкультурно-спортивних організацій – це класифікація організацій, що займаються розвитком фізичної культури та спорту, за різними ознаками (правовими, функціональними, організаційними тощо). Вона дозволяє краще зрозуміти місце і роль кожної організації в системі фізичної культури і спорту. Ознайомтеся з основними критеріями типології організацій фізкультурно-спортивного спрямування:

1. За формою власності:

– Державні (міністерства, відомства, державні спортивні школи, Олімпійський комітет).

– Комунальні (дитячо-юнацькі спортивні школи, спортивні клуби при громадах).

– Приватні (фітнес-клуби, приватні спортивні секції).

– Громадські організації (федерації, асоціації, спортивні союзи).

2. За напрямком діяльності (функціональним призначенням):

– Оздоровчі (фітнес-центри, спортивно-оздоровчі комплекси, санаторії).

– Спортивні (ДЮСШ, СДЮШОР, школи олімпійського резерву).

– Професійно-спортивні (клуби професійних команд, федерації).

– Адаптивні (інклюзивні) (організації для осіб з інвалідністю, паралімпійські центри).

– Науково-методичні (інститути, що вивчають спортивну науку).

3. За рівнем діяльності:

- Міжнародні (МОК, міжнародні федерації).
- Національні (НОК України, національні федерації).
- Регіональні (обласні федерації, управління молоді та спорту).
- Місцеві (районні ДЮСШ, клуби при навчальних закладах).

4. За віковою аудиторією:

- Дитячі.
- Юнацькі.
- Дорослі.
- Для осіб похилого віку.

5. За цільовою функцією:

- Навчально-виховні (спортивні школи, секції).
- Тренувальні (центри підготовки спортсменів).
- Змагальні (організація змагань).
- Пропагандистські (популяризація спорту, масові заходи).

Необхідно звернути увагу на типи організацій за рівнем ієрархії. Ієрархія управління фізичною культурою і спортом визначається, передусім, територіально-адміністративним устроєм України.

Фахівці управління сформували поняття «рівні управління». У системі управління сферою фізичної культури і спорту України можна виокремити такі чотири рівні управління:

1. Вищий рівень управління (четвертий) представляє Міністерство молоді та спорту України, Національний олімпійський комітет України, Спортивний комітет України, Національні федерації і нидів спорту,

2. Рівень суб'єкта (третій): структурні підрозділи з фізичної культури і спорту обласних держадміністрацій, обласні федерації з видів спорту, обласні ради ФСТ, обласні центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» та ін.;

3. Районний, міський рівень (другий) представляють структурні підрозділи з фізичної культури і спорту районних держадміністрацій або органів місцевого самоврядування для міст обласного призначення, міські федерації з видів спорту, районні ради ФСТ, міські та райони в районах областей, районні в містах та селищні центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», фізкультурно-спортивні об'єднання та ін.;

4. Первинна (основна) організаційна ланка управління фізичної культурою і спортом (перший рівень) представлена спортивними клубами та колективами фізичної культури за місцем роботи і навчання, спортивними школами, фізкультурно-оздоровчими клубами, фітнес-центрами за місцем проживання, спортивними спорудами, базами та ін.

Організації кожного рівня є об'єктами управління для організації вищого рівня (суб'єктів управління). Ієрархія соціального управління передбачає певну автономію управління на кожному рівні.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть особливості функціонування фізкультурних організацій в сучасних умовах.
2. Які нові типи організацій почали функціонувати в незалежній країні?
3. Що є спільного та розбіжного в діяльності організацій нового типу та діяльності традиційних організацій?
4. За якими ознаками можна групувати організації фізкультурно-спортивної спрямованості?
5. Назвіть і охарактеризуйте відомі Вам типи організацій сфери фізичної культури і спорту.
6. Надайте характеристику організацій фізкультурно-спортивного спрямування в контексті зовнішнього та внутрішнього середовища.
7. Які фактори середовища опосередкованого впливу є важливими для успішної діяльності організацій?
8. Опишіть структурну побудову та зміст діяльності НОК України.
9. Охарактеризуйте діяльність Національного спортивного комітету України.
10. Визначте роль Всеукраїнських спортивних спілок школярів та студентів в розвитку фізичного виховання і спорту підрастаючого покоління.

Практичні завдання

Завдання 1. Заповніть таблицю обравши конкретні фізкультурно-спортивні організації та зробіть порівняльну характеристику за аспектами функціонування

Аспекти порівняння	Характерні риси функціонування організацій фізкультурно-спортивного спрямування	
	традиційних	нового типу
Цілі		
Персонал		
Джерела фінансування		
Стиль керівництва		
Помилки, недоліки		
Пріоритет в управлінні персоналом		

Завдання 2. Підготувати презентацію/доповідь/есе на тему «Організація масової фізичної культури в різних сферах суспільства» вказавши тип, критерії типології фізкультурно-спортивних організацій.

Рекомендований обсяг презентації – 12-15 слайдів. У презентації коротко представте загальні питання щодо масова фізична культура і яка її роль у сучасному суспільстві, основні цілі та форми організації масової фізичної культури. Оберіть для опису різні соціальні сфери, наприклад:

- сфера освіти;
- сфера праці (на підприємствах, в установах);
- громадське життя та дозвілля;
- для окремих соціальних груп (людей з інвалідністю, людей похилого віку, діти).

У прикінцевих слайдах зробіть узагальнення щодо проблем та перспектив функціонування організацій фізкультурно-спортивного спрямування щодо питання активного впровадження і розвитку масової фізичної культури.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 9

РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УКРАЇНІ

Мета вивчення теми: оволодіння знаннями з питання регламентування діяльності організацій фізкультурно-спортивної спрямованості.

План

1. Регламентування діяльності організацій фізкультурно-спортивної спрямованості.
2. Характеристика документів щодо правового регламентування діяльності організацій фізкультурно-спортивної спрямованості (Єдина спортивна класифікація України; календарний план змагань; положення про порядок проведення спортивних змагань; правила змагань).

Ключові слова: управління, типологія фізкультурно-спортивних організацій, регламентування, типи організацій, Єдина спортивна класифікація, правила

Методичні вказівки до вивчення теми

При вивченні матеріалу щодо першого питання необхідно ознайомитись з законодавчими, нормативними, управлінськими, організаційними та етичними аспектами, що регламентують діяльності організацій у сфері фізичної культури і спорту в Україні та інших країнах. Це регулювання забезпечує законність, безпеку, ефективність і чесність спортивної діяльності. Звернути увагу, що діяльність організацій у сфері фізичної культури і спорту – це багаторівнева регламентована система, де поєднуються правові, адміністративні, професійні та етичні норми. Ефективність цього регулювання визначає якість спортивного середовища, безпеку учасників та міжнародну репутацію країни.

Звернути увагу, що поняття регламентування можна розглядати як встановлення меж та діапазонів дій, прав, повноважень та обов'язків організацій, підрозділів, співробітників, а також і як, перелік документів, у яких зазначено та регламентовано вищезазначене.

Детально розглянути види регламентування. Сучасна управлінська практика розрізняє правове, організаційне, адміністративне, нормативне, економічне види регламентування в організаціях, зокрема, і в організаціях фізкультурно-спортивної спрямованості.

Розгляд *другого питання* передбачає ознайомлення зі змістом правових документів, що регламентують діяльність організацій фізкультурно-спортивної спрямованості. До цієї групи документів правового регламентування належать: Єдина спортивна класифікація України; календарний план змагань; положення про порядок проведення спортивних змагань; правила змагань тощо.

Доцільно розглянути цілі, завдання, структурні компоненти, так як ці документи мають важливе значення для організації, розвитку та контролю спортивної діяльності в Україні.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте види регламентування діяльності організацій сфери фізичної культури і спорту.
2. Яке значення має Єдина спортивна класифікація України?
3. Які основні завдання відображає календарний план змагань?
4. З яких основних структурних компонентів складається Положення про порядок проведення спортивних змагань?
5. Яку роль відіграють правила змагань в олімпійських та не олімпійських видах спорту?
6. На підставі якого документу складається програма змагань?

Практичні завдання

Завдання 1. Підготувати 2-3 питання для дискусійного обговорення на практичному занятті з теми «Регламентування діяльності організацій фізкультурно-спортивної спрямованості», (на власний вибір, на прикладі однієї із організацій фізкультурно-спортивного профілю).

Завдання 2. Скласти і заповнити таблицю до теми «Регламентування діяльності організацій у сфері фізичної культури і спорту».

№	Сфера регламентування	Основні нормативні акти / органи	Зміст регламентування
1	Законодавча база		
2	Органи державного управління		
3	Міжнародне регулювання		
4	Стандарти та нормативи фізичної підготовки		
5	Ліцензування та сертифікація		
6	Антидопінговий контроль		

7	Фінансування та спонсорство		
8	Права та обов'язки учасників спортивної сфери		

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 10

ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

Мета вивчення теми: ознайомитися з основними функціями управління в сфері фізичної культури і спорту, з класифікацією та взаємозв'язками функцій управління.

План

1. Основні функції, принципи та методи управлінської діяльності та їх взаємозв'язок.
2. Особливості реалізації функцій управління у фізичній культурі та спорті.

Ключові слова: управління, функція, планування, контроль, методи управлінської діяльності

Методичні вказівки до вивчення теми

При вивченні *першого* питання необхідно усвідомити, що у теорії управління термін «управління - це процес цілеспрямованого впливу на об'єкт з метою досягнення певних цілей або зміни його стану, що використовує різноманітні ресурси (людські, фінансові, матеріальні, технічні)». Він є основою функціонування як окремих організацій, так і всього суспільства в цілому.

При вивченні матеріалу щодо *другого* питання необхідно усвідомити, що «принцип» (лат. - основа) розуміють як вихідне положення теорії, загальну ознаку, обов'язкову умову, а функції управління – це спеціалізовані види робіт (діяльності), спрямовані на розв'язання специфічних, різноманітних та складних проблем взаємодії між окремими структурними підрозділами організації, які потребують здійснення значного комплексу конкретних заходів.

Зміст та набір функцій, які здійснюються в процесі управлінської діяльності, залежать від типу організації (бізнесова, адміністративна, суспільна, освітня тощо), розмірів організації, сфери її діяльності (виробництво, надання послуг), рівня в управлінській ієрархії, функцій всередині організації (виробництво, маркетинг, кадри, фінанси). Цикл управління щодо конкретних умов діяльності кожного підприємства визначається управлінськими діями керівника: визначення цілей діяльності, розроблення стратегії й тактики досягнення цілей, встановлення конкретних завдань, визначення й вибір

ефективних методів управління, організація та контроль за головними напрямками діяльності і розвитку організації, аналіз та оцінка ефективності рішень, що приймаються, результатів їх виконання; підбір і розстановка керівників підрозділів, аналіз проблем, розроблення підходів до їх вирішення і вибору альтернатив, управління комунікаціями та мотивацією, оцінка ступеня досягнення цілей тощо. У сфері фізичної культури і спорту існує певна класифікація функцій управління.

Звернути увагу на те, що функції управління у сфері фізичної культури і спорту – це напрями управлінської діяльності, які дозволяють здійснити управлінський вплив. Серед них виділяють основні:

- функція організації – діяльність по створенню нових та/або якісному вдосконаленню раніше створених і функціонуючих систем будь-якого типу у відповідності з мінливими внутрішніми та зовнішніми умовами;
- - планування – діяльність по створенню умов для цілеспрямованого, динамічного та пропорційного розвитку об'єкта менеджменту шляхом розробки різних планів;
- - мотивація – діяльність по створенню системи стимулів, які активізують персонал організації ефективно працювати відповідно до розроблених планів;
- контроль – діяльність, яка включає спостереження за плином процесів в об'єктах менеджменту, порівняння розмірів параметрів, які контролюються, із заданою програмою, виявлення відхилень від програми, їх місця, часу, причини та характеру;
- - координація (фінансування, підготовка кадрів) – діяльність по забезпеченню неперервності процесу менеджменту, досягнення узгодженості в роботі організацій, підрозділів і окремих виконавців за допомогою встановлення раціональних зв'язків між ними.

Таким чином, основні функції менеджменту тісно пов'язані між собою і складають єдиний процес, який характеризує механізм управлінського впливу.

Принципи менеджменту в фізичній культурі та спорті являють собою основні правила, положення та норми поведінки, якими керуються органи управління та окремі керівники в процесі здійснення управлінської діяльності.

Фахівці виокремлюють як загальні принципи, так і специфічні (в залежності від сфери впливу) принципи професійного управління.

При вивченні *другого* питання необхідно усвідомити, що у системі управління галуззю фізичної культури і спорту управлінська діяльність має низку унікальних рис, які відрізняють її від управління в інших галузях. Це зумовлено специфікою самої спортивної діяльності, яка поєднує фізичну, психологічну, педагогічну та організаційну складові. Слід звернути увагу на такі специфічні ознаки управління в сфері фізичної культури і спорту, як, наприклад:

1. Спорт – це передусім діяльність людини, спрямована на досягнення фізичного розвитку, рекордів і перемог. У центрі управлінського процесу – спортсмен, тренер, вболівальник, адміністративний персонал. Управлінські

рішення мають враховувати індивідуальні особливості кожного учасника процесу, що вимагає високого рівня емоційного інтелекту та розуміння людської мотивації. Така ознака унікальності характеризується людиноцентричною особливістю.

2. Високий рівень конкуренції. Спортивна сфера є однією з найбільш конкурентних. Управлінські рішення часто приймаються в умовах жорсткої конкуренції – як на рівні спортсменів, так і між спортивними організаціями. Це вимагає гнучкості, стратегічного мислення та здатності швидко адаптуватися до змін.

3. Орієнтація/організація на результат. Головною метою спортивної діяльності є досягнення конкретних результатів – перемог, рекордів, високих рейтингів. Відповідно, і управління орієнтується на ефективність та вимірюваність результатів, що передбачає чітке планування, контроль і корекцію дій.

4. Тренувальний процес і змагальна діяльність мають чітко виражений цикл: підготовчий, змагальний, перехідний періоди. Це впливає на планування ресурсів, розподіл бюджету, кадрову політику тощо. Управління має враховувати цю циклічність і адаптувати всі функції до спортивного календаря. Дану унікальність характеризується сезонністю і циклічністю.

5. Велике значення морально-психологічного клімату. У спортивних колективах психологічна атмосфера має вирішальне значення для досягнення результатів. Менеджери й адміністратори повинні вміти створювати позитивний мікроклімат, мотивувати, запобігати конфліктам і сприяти згуртованості команди.

6. Взаємодія з великою кількістю зацікавлених сторін. Управління в спорті вимагає тісної координації з багатьма інституціями: державними структурами, федераціями, спонсорами, ЗМІ, вболівальниками. Необхідно враховувати інтереси кожної зі сторін і знаходити баланс у прийнятті рішень.

7. Необхідність дотримання етичних норм та антидопінгових правил. Управлінці в спорті несуть відповідальність за дотримання чесної гри, уникнення допінгу, дискримінації, насильства. Це накладає додаткову моральну і правову відповідальність на керівників.

Ці особливості визначають підходи до формування управлінських рішень у сфері спорту та вимагають від керівників високої кваліфікації, гнучкості та відповідальності.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть загальні принципи професійного управління.
2. Дайте визначення поняття «функція управління».
3. Охарактеризуйте групи функцій та доведіть їх взаємозв'язок.
4. Розкрийте сутність і зміст планування як функції управління.
5. Як функції управління реалізуються в спортивній організації?
6. Які особливості організаційної діяльності у сфері фізичної культури?
7. Які засоби мотивації використовуються в управлінні спортсменами та

тренерами?

8. Які форми контролю використовуються в сфері фізичної культури і спорту? У чому відмінність попереднього, поточного і підсумкового контролю?

9. Як можна оцінити ефективність управління спортивною організацією?

10. Наведіть приклад реалізації управлінських функцій на рівні спортивної школи або клубу.

Тести

1. Що є основною метою управління у фізичній культурі і спорті?

- а) Отримання прибутку;
- б) Забезпечення розвитку особистості та здорового способу життя;
- в) Проведення спортивних змагань;
- г) Побудова спортивної інфраструктури.

2. Яка функція управління включає планування майбутньої діяльності організації?

- а) Контроль;
- б) Організація;
- в) Планування;
- г) Мотивація.

3. Що з наведеного є прикладом стратегічного управління у спорті?

- а) Призначення тренера команди;
- б) Складання графіку тренувань на тиждень;
- в) Розробка програми розвитку спорту в регіоні на 10 років;
- г) Організація участі спортсмена в змаганні.

4. Яка структура управління в спорті передбачає ієрархічну підпорядкованість?

- а) Горизонтальна;
- б) Матриця;
- в) Лінійно-функціональна;
- г) Мережева.

5. До зовнішніх факторів, що впливають на управління у сфері фізичної культури і спорту, належить:

- а) Мотивація працівників;
- б) Законодавство держави;
- в) Кваліфікація тренерів;
- г) Організаційна культура.

6. Основними суб'єктами управління в галузі фізичної культури є:

- а) Спортсмени та глядачі;
- б) Міністерства, федерації, адміністрації спортивних закладів;

- в) Мас-медіа;
- г) Тренери і вболівальники.

7. Який принцип управління забезпечує координацію дій всіх учасників процесу?

- а) Єдність командування;
- б) Демократичність;
- в) Спеціалізація;
- г) Особиста зацікавленість.

8. Контроль у спортивному менеджменті включає:

- а) Розробку місії організації;
- б) Визначення фінансових ресурсів;
- в) Оцінювання результатів діяльності та внесення коригувань;
- г) Підбір персоналу.

9. Що з наведеного найкраще описує поняття «менеджмент у спорті»?

- а) Система тренувань;
- б) Управління спортивною діяльністю на всіх рівнях;
- в) Проведення змагань;
- г) Спортивна підготовка молоді.

10. Основне завдання спортивного менеджера – це:

- а) Виконання ролі судді на змаганнях;
- б) Підготовка спортсменів до виступів;
- в) Ефективна організація та координація спортивної діяльності;
- г) Ведення бухгалтерії спортивного клубу.

Правильні відповіді: 1 – б; 2 – в; 3 – в; 4 – в; 5 – б; 6 – б; 7 – а; 8 – в; 9 – б; 10 – в.

Практичні завдання

Завдання 1: Встановити відповідність між функціями менеджменту у галузі фізичної культури і спорту та їх визначенням/характеристикою

Функції менеджменту у галузі фізичної культури і спорту	Відповідність/Характеристика
1. Функція планування	А це процес спонукання працівників до високопродуктивної діяльності для задоволення своїх потреб та досягнення цілей організації
2. Функція організації	Б це процес спрямований на забезпечення пропорційного та гармонійного розвитку організації при оптимальних витратах матеріальних, фінансових і трудових ресурсів

3. Функція мотивації	В спрямовано на керівних та керованих систем, а також зв'язків і відносин між ними забезпечуючи упорядкованість технічної, економічної, соціально-психологічної, правової сторін діяльності кожного суб'єкта
4. Функція контролю	Г головна функція менеджменту, яка передбачає прогнозування, визначення цілей, стратегії, політики та завдань організації, свідомий вибір рішень, що робити, як, коли і кому
5. Функція координації	Д це система спостереження й перевірки функціонування підприємства відповідно до встановлених стандартів та інших нормативів, виявлення допущених відхилень від ухвалених рішень та визначення причин їх невиконання

Приклад відповіді: 1 →? і т.д.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 11

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ (частина 1)

Мета вивчення теми: скласти уявлення про технологію та напрями управління персоналом сфери фізичної культури і спорту

План

1. Технологія та напрями управління персоналом сфери фізичної культури і спорту.
2. Професійні чинники, що впливають на зміст праці персоналу у фізкультурно-спортивних організаціях

Ключові слова: управління персоналом, моделі управління персоналом, технологія управління персоналом сфери фізичної культури і спорту.

Методичні вказівки до вивчення теми

При вивченні *першого питання* насамперед необхідно усвідомити, що структура управління персоналом являє собою складову різних демографічних, соціальних, функціональних і професійних груп працівників і відносин між ними. Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована

на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Управління персоналом у сфері фізичної культури і спорту має свої специфічні особливості через професійну спрямованість, високі фізичні та психологічні навантаження, а також потребу в постійному розвитку персоналу. Цей процес охоплює сучасні технології управління та ключові напрямки, які забезпечують ефективне функціонування спортивних організацій, установ і клубів. Серед сучасних технологій управління та основних напрямів управління персоналом сфери фізичної культури і спорту виділяють:

1. Технології управління персоналом у сфері фізичної культури і спорту:

- HR-аналітика та цифрові інструменти (використання програмного забезпечення для автоматизації рекрутингу; розробки графіків тренувань і змагань; HRM-системи (наприклад, SAP HR, Zoho People) – облік кадрів, атестації, оцінка результативності; спортивна аналітика – аналіз фізичної форми, ефективності тренерів, моніторинг травматизму).

- Системи мотивації та KPI (Key Performance Indicators) – встановлення індивідуальних та командних цілей; розробка бонусних програм, контрактів з умовами за результатами (performance-based contracts); нематеріальна мотивація: участь у змаганнях, визнання, соціальні гарантії.

- Професійний розвиток та навчання – постійне підвищення кваліфікації (курси, семінари, ліцензування тренерів); коучинг, менторство, обмін досвідом з іншими клубами/країнами; освітні платформи (Coursera, Udemy, НУФВСУ, ЗНУ та інші).

2. Основні напрямки управління персоналом у спорті:

- Рекрутинг та адаптація персоналу – пошук і відбір тренерів, лікарів, спортивних психологів, адміністративного персоналу; програми адаптації для нових працівників (ознайомлення з культурою клубу, правилами).

- Оцінка ефективності – атестація персоналу за допомогою тестування, опитувань, аналізу досягнень спортсменів; 360-градусна оцінка для тренерів і керівників.

- Управління командною динамікою – формування згуртованих команд (team-building заходи або командотворення); розв'язання конфліктів між спортсменами, тренерами та керівництвом.

- Управління здоров'ям та безпекою праці – медичний супровід, профілактика травм; психологічна підтримка (спортивний психолог, коуч).

- Планування кар'єри та ротація кадрів – створення умов для кар'єрного зростання (перехід з молодшого тренера до старшого); програми підтримки після завершення спортивної кар'єри (реабілітація, працевлаштування).

У сучасних соціально-економічних умовах в управлінні персоналом у сфері фізичної культури і спорту також виникають актуальні виклики і тенденції. Серед них виділяють такі, як:

- Інтеграція ІТ у спорт – застосування big data, штучного інтелекту для тренувального процесу.

- Глобалізація спортивного ринку – мобільність персоналу,

міжкультурне управління.

– Гендерна рівність та інклюзивність у спорті – залучення жінок і людей з інвалідністю до спортивного менеджменту.

– Психологічна витривалість персоналу – burn-out (вигорання) серед тренерів/спортсменів, потреба в підтримці ментального здоров'я.

При вивченні *другого питання* необхідно звернути увагу на професійні чинники, що впливають на зміст праці під впливом науково-технічних потреб (поява нових професій, відмирання старих професій). Професійні чинники в управлінні персоналом фізкультурно-спортивної організації – це сукупність особливостей, що впливають на ефективність управління кадрами у цій сфері. Вони враховують специфіку фізкультурно-спортивної діяльності, особливості професійної підготовки персоналу та специфічні вимоги до управлінських рішень. Зверніть увагу на ключові професійні чинники, що відіграють важливу роль в управлінні персоналом фізкультурно-спортивної організації, а саме:

2. Професійна компетентність управлінців: знання специфіки фізичної культури та спорту; розуміння організації тренувального процесу, спортивної медицини, спортивної педагогіки; навички стратегічного, кадрового, фінансового управління.

3. Кваліфікація персоналу: рівень освіти та спеціалізація (наприклад, вища фізкультурна освіта); наявність сертифікатів (тренерських, суддівських, реабілітаційних); досвід у спортивній діяльності.

4. Лідерські та комунікативні здібності: здатність до мотивації персоналу (тренерів, інструкторів, адміністраторів); уміння працювати в команді, вести переговори; авторитет серед підлеглих та спортсменів.

5. Знання нормативно-правової бази: володіння законодавством у сфері фізичної культури і спорту; знання трудового законодавства, нормативів охорони праці.

6. Організаційні здібності: планування календаря спортивних заходів; управління спортивною інфраструктурою; залучення фінансування (спонсори, державні програми).

7. Етичні та моральні якості: високий рівень професійної етики; справедливість, відповідальність, дотримання спортивної чесності; відсутність конфлікту інтересів.

8. Інноваційність та адаптивність: уміння впроваджувати сучасні тренди (спортивна аналітика, ІТ у спорті); гнучкість до змін у спортивному середовищі.

9. Робота з мотивацією та розвитком персоналу: професійний розвиток і підвищення кваліфікації; створення умов для кар'єрного росту; формування корпоративної культури в організації.

Ефективне управління персоналом у сфері фізичної культури і спорту – це поєднання сучасних HR-технологій, стратегічного планування та глибокого розуміння специфіки спортивної діяльності. Важливо не лише залучити кваліфікованих фахівців, а й підтримувати їх розвиток, добробут та мотивацію, що безпосередньо впливає на досягнення спортивних результатів.

Також необхідно розглянути особливості моделей управління

персоналом, які існують у світі. Модель «американська», яка передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційних вимог, що стоять перед посадою і «підгонку» під неї найбільш відповідних працівників. Діє система: посада – працівник. Модель «японська», яка передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін працівника і «підгонку» під неї відповідної посади. Діє система: працівник – посада. Аналіз цих двох моделей свідчить про їх переваги і недоліки. Так, при «американській» системі, практично, неможливо підібрати необхідну людину, оскільки модель посади є «ідеальним взірцем», а людей без недоліків просто не існує. При «японському» варіанті не повною мірою враховуються вимоги, до працівника передбачені посадою, що все ж таки є основною і суб'єктивною умовою нормального функціонування системи.

«Європейська» система враховує позитивні й ліквідовує негативні сторони попередніх моделей управління персоналом, а саме: здійснюється початкове визначення професійно-кваліфікаційних вимог, передбачених посадою; пошук працівника, який найбільш повно відповідає даним вимогам; взаємна «підгонка» працівника і посади. Тобто, діє система: посада – працівник – посада. Стратегічні концепції управління персоналом, в рамках нового управлінського мислення, розглядають працівників як вирішальний фактор збереження дієздатності організації. Вони націлені на підготовку кадрів у відповідності до мінливих вимог ринку та з врахуванням впровадження нових технологій.

Питання для самоконтролю

1. Що таке управління персоналом у сфері фізичної культури і спорту?
2. Які цілі переслідує управління персоналом у спортивній галузі?
3. Які основні функції виконує менеджер у сфері фізичної культури?
4. У чому полягає суть технології управління персоналом?
5. Які етапи включає процес управління персоналом у спорті?
6. Які сучасні технології найчастіше використовуються для управління кадрами в спортивних організаціях?
7. Які основні напрямки управління персоналом ви можете назвати?
8. У чому полягає різниця між стратегічним та оперативним управлінням персоналом?
9. Як впливає кадрова політика на розвиток спортивної організації?
10. Які напрями професійного розвитку працівників спортивної галузі є актуальними сьогодні?
11. Як глобалізація впливає на управління людськими ресурсами у спорті?

Тести

1. Що є головною метою управління персоналом у спортивній організації?
 - а) Отримання прибутку від реклами;
 - б) Забезпечення ефективної роботи працівників;

- в) Розширення мережі філій;
- г) Організація спортивних змагань.

2. Який етап не входить до технології управління персоналом?

- а) Планування потреб у кадрах;
- б) Рекрутинг;
- в) Забезпечення змагань інвентарем;
- г) Адаптація працівників.

3. Що таке адаптація персоналу?

- а) Скасування трудового договору;
- б) Процес звільнення працівника;
- в) Пристосування нового працівника до умов праці;
- г) Проведення інструктажу з техніки безпеки.

4. Який із зазначених методів є нематеріальною формою мотивації?

- а) Премія;
- б) Гнучкий графік;
- в) Надбавка до зарплати;
- г) Оплата навчання.

5. Що таке кадровий резерв?

- а) Запас тренувального обладнання;
- б) Список осіб, які можуть замінити основний персонал;
- в) Група спортсменів-дублерів;
- г) Фінансовий фонд на виплату заробітної плати.

6. Який напрям управління персоналом орієнтований на довгострокову перспективу?

- а) Тактичне управління;
- б) Оперативне управління;
- в) Стратегічне управління;
- г) Кризове управління.

7. Що з наведеного НЕ є функцією менеджера з персоналу?

- а) Рекрутинг;
- б) Проведення тренувань;
- в) Оцінювання персоналу;
- г) Планування кар'єри працівників.

8. Який документ регулює посадові обов'язки працівника?

- а) Статут організації;
- б) Колективний договір;
- в) Посадова інструкція;
- г) Наказ про заохочення.

9. Що таке ротація кадрів?

- а) Виплата бонусів;
- б) Тимчасове звільнення працівника;
- в) Переміщення працівників між посадами;
- г) Навчання нових працівників.

10. Яка з переваг притаманна цифровим технологіям в управлінні персоналом?

- а) Ускладнення комунікації;
- б) Повна автоматизація тренувального процесу;
- в) Швидкий аналіз даних про персонал;
- г) Зниження рівня мотивації.

Правильні відповіді: 1 – б; 2 – в; 3 – в; 4 – б; 5 – б; 6 – в; 7 – б; 8 – в; 9 – в; 10 – в.

Практичні завдання

Завдання 1. Проаналізуйте структуру управління персоналом фізкультурно-спортивної організації (за власним вибором).

1. Оберіть будь-яку спортивну організацію (наприклад, фітнес-клуб, ДЮСШ, футбольний клуб, спортивну федерацію) і:
 2. Опишіть її організаційну структуру.
 3. Визначте, хто відповідає за управління персоналом.
 4. Проаналізуйте основні напрямки кадрової політики цієї організації.
- Відповідь надайте у вигляді презентації/ доповіді/ есе.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 12

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ (частина 2)

Мета вивчення теми: ознайомитись зі структурними групами та типами формальних і неформальних груп у організаціях сфери фізичної культури і спорту; зрозуміти суть та відмінності формальних і неформальних груп

План

1. Формальні та неформальні групи в організаціях сфери фізичної культури і спорту.,

Ключові слова: управління персоналом, формальні, неформальні групи, типи формальних груп

Методичні вказівки до вивчення теми

При вивченні даної теми необхідно дати визначити поняттю формальні і неформальні групи. Будь-яка організація може бути поділена на рівні управління (за вертикаллю) та на підрозділи (за горизонталлю). Велика організація, таким чином, може включати в себе багато малих груп. Такі офіційно утворені організації є формальними, а групи, які утворені керівництвом, називаються формальними групами (підрозділи управління, рад спортивних товариств, відділення спортивних шкіл, тренувальні групи, команди тощо). Незалежно від розміру груп, їх функція – виконання конкретних завдань та досягнення визначених цілей.

В організації існує три основних типи формальних груп: група керівника (командна); робочі групи; комітети.

Проаналізувати вплив різних типів груп на ефективність функціонування спортивних організацій, визначити роль керівника та його групи.

Група керівника (командна) складається з його безпосередніх підлеглих, які також можуть бути керівниками. Наприклад, командна групи у Міністерстві: міністр, його заступники, керівники департаментів управління.

Робочі групи – у своєму складі мають людей, які працюють над спільним завданням, мають спільну роботу (тренери одного відділення, співробітники департаменту та ін.)

Комітети – це групи, яким делеговані повноваження з виконанням будь-яких окремих завдань. Інколи комітети називають радами або комісіями. Головна їх ознака – групове прийняття рішень та виконання їх дій. Можна розрізняти комітети тимчасові (наприклад, оргкомітет змагань, комісія з перевірки діяльності тощо) і постійні – перманентно діючі групи (наприклад, тренерська рада, рада капітанів, ревізійні комісії, виконкоми).

При вивченні першого питання також необхідно навчитися розпізнавати і враховувати динаміку групової взаємодії у сфері фізичної культури та спорту.

Формальна організація виникає за волею керівника. Але вона є одночасно середовищем, у якому люди взаємодіють не тільки за інструкціями та наказами керівників. У середині формальної організації завжди виникають соціальні взаємовідносини, що породжують неформальні групи.

Всі разом неформальні групи складають неформальну організацію. При усвідомленні сутності неформальних груп необхідно визначення неформальної групи: взаємини між членами групи, неофіційні лідери, неформальні норми, вплив на прийняття рішення. Приналежність до неформальних груп дає людям психологічні вигоди, які не менш важливі ніж заробітна плата, яка отримується. Важливі причини, за якими люди утворюють неформальні групи це почуття приналежності, взаємодопомога, взаємозахист, тісне спілкування та зацікавленість. Такі неформальні групи можуть утворюватися в керівних фізкультурних установах та середовищі тих, які займаються фізичною культурою (команди, секції, групи).

Основними питаннями для вивчення матеріалу з цієї теми також є такі: роль неформальних груп (підтримка морального клімату, мотивація та соціальна підтримка, вплив на прийняття рішень); взаємодія формальних і

неформальних структур (конфлікти та синергія, роль лідерства в об'єднанні обох типів груп).

З точки зору теорії управління, лідер формальної організації має підтримку у вигляді делегованих йому повноважень і діє у конкретній, визначеній для нього функціональній області. Неформальний лідер спирається на визнання його групою. У своїй діяльності він робить ставку на людей та їх взаємовідносини. Дуже важливим є усвідомлення керівниками того, що неформальні організації динамічно взаємодіють з формальними, та використання неформальних організацій для досягнення цілей формальної організації. Неформальні організації спроможні допомагати формальним організаціям у досягненні їх цілей. Однак для цього необхідно вміти управляти діяльністю неформальних організацій, «співпрацювати» з ними.

Варіанти дій керівника, які здатні забезпечити таке управління:

- визнати існування неформальної організації, співпрацювати з нею і не загрожувати її існуванню;
- вислуховувати думку членів та лідерів неформальних організацій;
- врахувати можливий негативний вплив рішення на неформальну організацію;
- залучати неформальну групу до участі в прийнятті рішень, щоб послабити опір змінам з боку неформальних організацій;
- своєчасно видавати правдиву інформацію, тим самим бути на перешкоді розповсюдженню чуток.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягають основні відмінності між формальними та неформальними групами?
2. Які чинники впливають на утворення неформальних груп у спортивному середовищі?
3. Як формальні та неформальні групи можуть впливати на результати спортивної діяльності?
4. Яку роль відіграє лідер у неформальній групі?
5. Як керівнику спортивної організації ефективно використовувати потенціал обох типів груп?
6. Наведіть практичні приклади з фізичної культури і спорту щодо командної взаємодії у професійному спорті; впливу неформальних груп на поведінку спортсменів.

Тести

1. Що з наведеного є прикладом формальної групи в спортивній організації?
 - а) Група друзів, які тренуються разом у залі;
 - б) Офіційна команда футбольного клубу;
 - в) Глядачі на трибунах;

г) Група уболівальників.

2. Неформальні групи в організації виникають на основі:

- а) Офіційних наказів;
- б) Спільних інтересів, симпатій, особистих контактів;
- в) Організаційної структури;
- г) Професійного обов'язку.

3. Яка з наведених функцій є типовою для формальної групи?

- а) Емоційна підтримка учасників;
- б) Виконання офіційних завдань організації;
- в) Створення неформальних норм поведінки;
- г) Формування колективної думки.

4. Який тип лідера зазвичай з'являється в неформальній групі?

- а) Призначений керівник;
- б) Президент федерації;
- в) Визнаний авторитет серед учасників;
- г) Головний бухгалтер.

5. До негативного впливу неформальних груп у спортивному колективі можна віднести:

- а) Підвищення командного духу;
- б) Розвиток неофіційного лідерства;
- в) Формування опозиції до формального керівництва;
- г) Покращення емоційного клімату.

6. Взаємодія формальних і неформальних груп у спортивній організації:

- а) Не має значення для керівника;
- б) Завжди призводить до конфлікту;
- в) Може бути як конструктивною, так і деструктивною;
- г) Не впливає на результати діяльності.

7. Основною ознакою формальної групи є:

- а) Самоорганізація;
- б) Добровільність участі;
- в) Чітка структура та розподіл ролей;
- г) Взаємна симпатія.

8. Прикладом неформального лідерства в спортивному колективі є:

- а) Капітан, призначений тренером;
- б) Старший тренер;
- в) Авторитетний гравець, до якого прислухаються товариші;
- г) Адміністратор команди.

9. Чому важливо враховувати неформальні групи в управлінні спортивною організацією?

- а) Вони не мають значення
- б) Вони заважають приймати рішення
- в) Вони можуть впливати на поведінку і мотивацію членів команди
- г) Вони завжди деструктивні

10. Який із способів є ефективним для інтеграції формальних і неформальних груп?

- а) Ігнорування неформальних взаємин
- б) Придушення неформального впливу
- в) Побудова довірчих відносин і залучення неформальних лідерів
- г) Виключення неформальних лідерів з команди

Правильні відповіді: 1 – б; 2 – б; 3 – б; 4 – в; 5 – в; 6 – в; 7 – в; 8 – в; 9 – в; 10 – в.

Практичні завдання

Завдання 1. Вибрати одне питання для виконання (за власним вибором):

1. Напишіть есе на тему: «Вплив неформальних лідерів на командний дух у спортивному колективі».
2. Проаналізуйте структуру певного спортивного клубу або команди – визначте, які формальні та неформальні групи в ньому існують.
3. Підготуйте презентацію з прикладами синергії між формальними та неформальними групами у спорті.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 13

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ В СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Мета вивчення теми: набути уявлення про основні типи конфліктів та методи управління конфліктними ситуаціями; ознайомитись з сутністю технології управлінської діяльності керівника та стилями керівництва. Сформувати навички аналізу управлінської поведінки лідера.

План

1. Сутність технології управлінської діяльності керівника. Керівництво, стилі керівництва.
2. Управління конфліктними ситуаціями в спортивних організаціях.

Ключові слова: конфлікт, керівництво, стиль керівництва, лідер, методи вирішення конфлікту, стиль управління, влада

Методичні вказівки до вивчення теми

При підготовці матеріалу з *першого питання* необхідно визначити термінологію, що стосується управлінської діяльності керівника, керівництва, як процесу та які є стилі керівництва.

Поняття «технологія управління» можна тлумачити таким чином:

- сукупність прийомів виконання управлінських робіт з метою встановлення раціональної схеми взаємодії лінійних та функціональних органів управління, структурних підрозділів, інших ланок управління;

- комплекс управлінських знань, вмінь, процесу управління та використання інформаційної техніки, які необхідні для бажаних перетворень в інформації та людях. Технологію управління забезпечує керівник.

Управлінська діяльність – це технологічний процес, який необхідно здійснювати для ефективної діяльності організації. Основними складовими елементами технології управління виділяють такі: професійні знання і вміння керівника; інформаційна управлінська техніка; процес управління.

Професійні знання і вміння керівника – необхідні елементи управління організацією сфери фізичної культури і спорту. Організації сфери сьогодні працюють у нових економічних умовах, більшість з них, окрім основної професійної діяльності, пов'язаної їм залученням населення до спортивних або оздоровчих занять, вирішують проблеми виживання, пошуку джерел фінансування. Це призвело до появи нових аспектів діяльності керівників установ та організацій. Саме тому, вимоги до кадрів апарату управління значно ростуть і вже неможливо здійснювати керівництво з позицій традиційного підходу, опираючись тільки на досвід і здоровий глузд.

Праця керівника в сфері фізичного виховання і спорту має особливості. Специфіка цієї праці полягає у тому, що керівники не виробляють матеріальних цінностей або послуг, а забезпечують управління діями, потенційною здатністю і поведінкою людей, котрі виконують ті чи інші функції, які скеровані на конкретний результат (підготовка спортсменів, оздоровлення населення, проведення змагань та ін.). Керівник-фахівець є адміністратором, організатором, лідером, виховником підпорядкованого йому колективу. Тому, він повинен не тільки визначати цілі та завдання організації, розробляти стратегію її розвитку, але і компетентно визначати методи успішної роботи. Рівень підготовленості керівника повинен відповідати всім вимогам сьогодення. Таким чином, праця фізкультурного керівника має комплексний характер. Його діяльність містить елементи, які відповідають праці менеджера, тренера, педагога, психолога та ін.

Інформаційна управлінська техніка широко використовується в управлінській діяльності, зокрема засоби розмноження документів (принтери, ксерокси), засоби отримання, обробки, передачі і розповсюдження інформації (телефон, факс, електронна пошта та ін.).

Процес управління діяльністю спортивної організації та її підрозділами здійснюється на основі спеціальних дій, які називаються функціями управління. Керівники, які мають у своєму підпорядкуванні певну групу людей (підлеглих)

– це керівники управлінських структур. До них відносять: начальників управлінь, голів рад спортивних товариств, керівників відділів, голів спортклубів, директорів спортивних споруд, тренерів і а начальників команд, осіб, які очолюють комерційні структури тощо.

Далі необхідно ознайомитись з поняттям керівництва, його роллю в організації, вивчити основні стилі керівництва, їх переваги та недоліки.

Керівництво - це процес направлення, мотивації та контролю груп або індивідів для досягнення конкретних цілей. Керівництво передбачає використання авторитету та впливу для забезпечення координації діяльності та досягнення результату.

Спроможність впливати на людину або групу людей, щоб спонукати їх до праці для досягнення мети називається лідерством. Звична манера поведінки керівника по відношенню до підлеглих називається стилем керівництва.

Існує традиційна класифікація стилів керівництва. Згідно неї стиль може бути: автократичним, демократичним, ліберальним. Існує також інша класифікація, згідно неї виділяють стилі: зосереджений на роботі, зосереджений на людях. Різні стилі керівництва, які наведені вище, є умовними в тому відношенні, що неможливо чітко визначити для того чи іншого конкретного керівника тип лідерста або стиль керівництва. У різних ситуаціях керівники можуть поводити себе по-різному, і це визнають фахівці теорії управління, які вивчали та визначили різні стилі керуючись ситуаційним підходом.

Автократичний лідер має достатню владу, щоб нав'язати свою волю виконавцям. Він апелює до потреб підлеглих більш низького рівня.

Демократичний лідер переконаний, що: за відповідних умов підлегли візьмуть на себе відповідальність, будуть прагнути до неї, застосовувати самоуправління і самоконтроль; підлегли мають здібності до творчого мислення і слід використовувати їх інтелектуальний потенціал. Демократичні керівники апелюють до потреб підлеглих більш високого рівня, вони не прагнуть нав'язувати їм свою волю.

Ліберальний керівник дає підлеглим майже повну свободу у визначенні своїх цілей та контролі за своєю роботою.

Переваги та недоліки: авторитарне керівництво характеризується одноосібною владою, демократичне – розподілом влади та участю підлеглих в управлінні, ліберальне – мінімальною участю керівника. Підлегли мають повну свободу у прийнятті власних рішень.

При розгляді питання щодо ситуаційних підходах до вибору стилю керівництва зверніть увагу на характеристики таких моделей та теорій як, модель Фідлера, теорія життєвого циклу Херсі-Бланшарда, модель участі Врума-Йеттона, теорія лідерства (традиційна, поведінкова, ситуаційна, інтегративна).

При вивченні матеріалу *другого питання* щодо управління конфліктними ситуаціями в спортивних організаціях необхідно ознайомитись з поняттям «конфлікт», яке визначається як відсутність узгодженості між двома або більше сторонами (особами або групами) або це зіткнення протилежних інтересів, поглядів або цілей між окремими особами чи групами.

Управління конфліктними ситуаціями в спортивних організаціях – це важливий аспект менеджменту, що впливає на ефективність функціонування колективу, імідж організації та досягнення спортивних результатів. Спортивне середовище є динамічним і емоційно насиченим, що робить його вразливим до виникнення конфліктів. Конфлікти у спортивних організаціях можуть бути :

- Між спортсменами;
- Між тренерами та спортсменами;
- Між адміністрацією та персоналом;
- Між спортивною організацією та зовнішніми партнерами (федерації, спонсори, ЗМІ) тощо.

Щоб ефективно управляти конфліктами, потрібно визначити типи конфліктів, їх причини та шляхи вирішення.

Причини конфліктів у спортивних організаціях. Основні чинники, що можуть провокувати конфлікти:

- Розбіжності в цілях та пріоритетах;
- Нерівномірний розподіл ресурсів (фінансів, ігрового часу, умов тренувань);
- Особисті амбіції та конкуренція;
- Недостатня комунікація або неправильне її сприйняття;
- Високий рівень емоційного напруження;
- Авторитарний стиль керівництва.

Типи конфліктів:

- Інтраперсональний (внутрішньособовий) – внутрішній конфлікт особистості (наприклад, сумніви спортсмена у своїх силах);
- Міжособистісний – між двома особами (наприклад, конфлікт між тренером і спортсменом);
- Міжгруповий – між командами, підрозділами чи групами інтересів;
- Системний – результат організаційних або структурних недоліків.

Існує декілька ефективних способів (методів) управління конфліктними ситуаціями. Їх можна поділити на дві категорії: структурні та міжособові. Розрізняють чотири структурних методи вирішення конфлікту:

- роз'яснення підлеглим вимог до роботи;
- використання координації та інтеграції сумісної праці;
- встановлення загальних, комплексних цілей діяльності;
- використання винагород (заохочень);
- вирішення проблеми, яка стала причиною конфлікту.

При розв'язанні конфліктних ситуацій в спортивних організаціях роль керівника має провідне значення. Керівник спортивної організації повинен:

- Виявляти конфлікти на ранніх стадіях;
- Забезпечувати умови для відкритої комунікації;
- Демонструвати приклад конструктивної поведінки;
- Розвивати командну культуру взаємоповаги.

У теорії і практиці управління конфліктними ситуаціями в спортивних організаціях виділяють основні напрями профілактики конфліктів, серед яких є:

- Чітке формулювання цілей та очікувань;

- Регулярний зворотний зв'язок;
- Навчання персоналу технікам спілкування;
- Забезпечення рівного доступу до ресурсів;
- Формування здорового мікроклімату.

Питання для самоконтролю

1. Що таке керівництво і чим воно відрізняється від управління?
2. Назвіть основні стилі керівництва та їх характеристики.
3. У чому суть ситуаційного підходу до керівництва?
4. Як стиль керівництва впливає на ефективність роботи колективу?
5. Як вибрати оптимальний стиль керівництва в конкретній ситуації?
6. Що відрізняє керівника від менеджера?
7. Які особливості авторитарного стилю?
8. У чому полягає ситуаційний підхід до керівництва?
9. Як стиль впливає на ефективність колективу?
10. Які основні причини виникнення конфліктів у спортивних колективах?
11. Як впливає стиль керівництва на частоту та характер конфліктів?
12. Які методи діагностики конфліктів можна застосувати в спортивній організації?
13. Як керівник може сприяти запобіганню конфліктів у команді?
14. Яку роль відіграє комунікація у вирішенні конфліктів?

Практичні завдання

Завдання 1. Визначте тип конфлікту. Проаналізуйте причини його виникнення. Запропонуйте стратегію вирішення конфлікту. Яку роль має відіграти керівництво клубу?

Ситуація: Капітан команди з футболу, досвідчений гравець, не погоджується з рішенням головного тренера щодо тактики гри та заміни гравців. Він відкрито критикує тренера перед командою та журналістами. В команді починається розкол: частина підтримує капітана, інші – тренера.

Завдання 2. Яка стратегія управління конфліктом буде найефективнішою в даній ситуації? Чи потрібне втручання тренера? Якщо так – яке саме? Запропонуйте профілактичні заходи для запобігання подібних конфліктів у майбутньому.

Ситуація: Двоє гравців баскетбольної команди змагаються за позицію в стартовому складі. Один звинувачує іншого в «підсиджуванні» та навмисному псуванні атмосфери в роздягальні. Починаються сварки на тренуваннях, що впливає на результативність команди.

Завдання 3. Як можна врегулювати ситуацію, не допустивши ескалації конфлікту? Які методи комунікації варто використати? Як знайти компроміс між фінансовими обмеженнями і вимогами тренерів?

Ситуація: Адміністрація спортивного клубу прийняла рішення скоротити

бюджет на тренувальний процес, що викликало обурення серед тренерського штабу. Тренери вважають, що це вплине на підготовку спортсменів і ставлять під сумнів подальшу співпрацю.

Завдання 4. Як запобігти подальшій поляризації групи? Чи доцільне втручання психолога? Як тренеру відновити довіру всієї команди?

Ситуація: У юнацькій спортивній школі між учасниками секції з легкої атлетики виникає конфлікт на ґрунті нерівного розподілу уваги тренера – деякі спортсмени вважають, що він «фаворизує» окремих учнів.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 14

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ У СИСТЕМІ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Мета вивчення теми: ознайомлення з особливостями управління та прийняття управлінських рішень у фізкультурно-спортивній сфері; формування знань про види управлінських рішень, процес їх прийняття, методи, етапи та чинники, що на них впливають.

План

1. Поняття про управлінське рішення і його аспекти. Технологія розробки управлінського рішення.
2. Бізнес-план фізкультурно-спортивної організації.

Ключові слова: управлінські рішення, бізнес-план, види рішень, етапи прийняття управлінського рішення, бізнес-планування

Методичні вказівки до вивчення теми

При вивченні *першого питання* необхідно усвідомити, що управлінські рішення у системі фізкультурно-спортивних організацій – це комплекс дій, спрямованих на досягнення цілей організації через ефективне використання ресурсів, координацію персоналу та управління спортивною діяльністю. Ці рішення приймаються на основі аналізу ситуації, прогнозування та стратегічного планування, і мають суттєвий вплив на функціонування та розвиток спортивної структури.

Виходячи з наведеного визначення, можна виділити ряд аспектів рішення: організаційний, психологічний, соціальний, інформаційний, економічний.

Розглядаючи сутність процесу реалізації управлінського рішення необхідно усвідомити, що управлінське рішення – це свідомий вибір керівництвом варіанту дій для досягнення певної мети. У фізкультурно-спортивних організаціях (ФСО) воно охоплює:

- організацію тренувального процесу;

- кадрові призначення (тренери, адміністративний персонал);
- планування спортивних заходів;
- фінансово-економічні аспекти (бюджет, спонсорство, витрати);
- розвиток інфраструктури (спортивні бази, інвентар);
- взаємодію з громадськістю, ЗМІ, партнерами.

Рішення управлінське розділяє процес як би на дві стадії - діагностика проблеми і вибір варіанту її вирішення і організаційно-практична діяльність по реалізації цього варіанту в дійсності.

У теорії управління існує класифікація управлінських рішень. Тому в залежності за яким критерієм оцінюється управлінське рішення приймаються види рішень (див. табл.).

Критерій	Вид рішення
За рівнем управління	Стратегічні, тактичні, оперативні
За структурою	Програмовані (типові) і непрограмовані
За ступенем ризику	Безризикові, ризиковані, кризові
За участю у розробці	Індивідуальні, колективні

У практиці управління менеджер приймає безліч різноманітних рішень. Це рішення економічні, організаційні, соціально-психологічні, рішення короткострокового і довгострокового дії, рішення по різних функцій управління (управління персоналом, рішення по різних функцій управління, рішення оперативні та перспективні, ризиковані і типові, важливі і другорядні.

Етапи прийняття управлінського рішення:

1. Аналіз ситуації: діагностика проблем, збір інформації.
2. Формулювання цілей: визначення мети управління.
3. Розробка альтернатив: пошук можливих шляхів досягнення цілей.
4. Оцінка альтернатив: аналіз ризиків, витрат, ефективності.
5. Вибір оптимального рішення.
6. Реалізація рішення: впровадження на практиці.
7. Контроль і корекція: аналіз результатів і коригування.

Технологія розробки управлінського рішення у фізкультурно-спортивній організації – це структурований процес, який включає низку етапів і методів, спрямованих на вирішення завдань управління з метою підвищення ефективності функціонування організації, поліпшення спортивних результатів, розвитку інфраструктури та задоволення потреб учасників спортивного процесу. У процесі прийняття рішення необхідно враховувати такі особливості прийняття рішень у фізкультурно-спортивній сфері:

- Соціальна орієнтованість: рішення мають враховувати інтереси спортсменів, тренерів, батьків, спонсорів.
- Висока динамічність середовища: зміна нормативної бази, потреб учасників, популярності видів спорту, політичних та економічних аспектів.
- Необхідність врахування психологічних аспектів: мотивація, емоційний стан спортсменів.

– Бюджетні обмеження: часто доводиться приймати рішення в умовах нестачі ресурсів.

Методи, що застосовуються при розробці та прийнятті управлінського рішення у фізкультурно-спортивній організації:

- Експертне оцінювання.
- Метод SWOT-аналізу, PEST-аналіз для стратегічного планування..
- Економіко-математичне моделювання.
- Метод «мозкового штурму».
- Соціологічні опитування та анкетування.
- Методика KPI (ключові показники ефективності).

При вивченні *другого питання* зверніть увагу на визначення поняття про бізнес-план та його значення в умовах ринкової економіки. Бізнес-план - це короткий, точний, доступний і зрозуміло опис передбачуваної діяльності фізкультурно-спортивної організації. Мета складання бізнес-плану конкретизується, як правило, в таких типових завданнях:

- визначити конкретні напрямки діяльності, цільові ринки і місце організації на цих ринках;
- сформулювати довгострокові і короткострокові цілі, стратегію і тактику їх досягнення;
- вибрати асортимент (номенклатуру) і визначити основні показники товарів або послуг, які будуть пропонуватися споживачам;
- оцінити відповідність кадрового складу і умов мотивації праці, матеріальних і фінансових ресурсів організації сформульованим цілям;
- визначити маркетингові заходи щодо вивчення ринку, каналів збуту, просування виробленої продукції до споживачів, ціноутворення;
- передбачити чинники, які можуть негативно вплинути на процес реалізації бізнес-плану.

Також необхідно визначити основні функції бізнес-планування, які виділяють у сучасній економічній теорії, а саме:

- перша пов'язана з можливістю використання бізнес-плану для розробки загальної концепції, генеральної стратегії розвитку підприємств (організацій);
- друга – функція планування, яка дає можливість оцінювати і контролювати процес розвитку основної діяльності підприємства;
- третя дозволяє залучати грошові кошти (позики, кредити) з боку.

При розробці бізнес-плану необхідно дотримуватися наступних принципів. Планування має бути:

- гнучким, що передбачає заходи, що сприяють постійної адаптації до вимог зовнішнього середовища, в якому функціонує організація;
- безперервним, «ковзаючим», тобто, реалізувавши один бізнес-план, необхідно переходити до розробки іншого на наступний період часу з новою метою і завданнями;
- комплексним, що передбачає систему різноманітних і різнохарактерних заходів, які дозволяють досягти сформульованої мети і завдань;

- творчим, що допускає, зокрема, неодноразову опрацювання окремих розділів бізнес-плану з урахуванням різних обставин;
- різноманітним, що враховує структуру виробленого продукту і інші специфічні аспекти діяльності організації;
- адекватним, що виважено оцінює можливості організації в досягненні поставленої мети і завдань.

Зверніть увагу, що основними складовими бізнес-плану є його структура та зміст.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть основні етапи технології прийняття управлінського рішення у спортивній організації.
2. Які типові проблеми можуть виникнути при прийнятті управлінських рішень у ДЮСШ або спортивному клубі?
3. Опишіть приклад ситуації, у якій управлінське рішення сприяло покращенню роботи спортивного підрозділу.
4. Які інструменти і методи можна використати для оцінки ефективності прийнятого управлінського рішення?
5. Чим відрізняється стратегічне управлінське рішення від тактичного у сфері фізичної культури і спорту?
6. Що таке бізнес-план та яку роль він відіграє у створенні фізкультурно-спортивної організації?
7. Які основні функції виконує бізнес-план?
8. Які розділи включає типовий бізнес-план для спортивної організації?
9. У чому полягає сутність маркетингової стратегії у спортивному бізнесі?
10. Які основні ризики можуть виникнути при реалізації спортивного бізнесу?

Тести

1. Що є першим етапом процесу розробки управлінського рішення?
 - а) Вибір альтернатив;
 - б) Формулювання цілей;
 - в) Аналіз проблемної ситуації;
 - г) Оцінка результатів.
2. Який метод найкраще підходить для виявлення сильних і слабких сторін організації?
 - а) SWOT-аналіз;
 - б) Метод Парето;
 - в) Дерево рішень;
 - г) Метод Дельфі.
3. У чому полягає специфіка управлінських рішень у фізкультурно-

спортивній сфері?

- а) У технічній складності процесів;
- б) У великій кількості адміністративних працівників;
- в) У соціальній орієнтації та високій динаміці змін;
- г) У відсутності конкуренції.

4. Яка характеристика цілей є необхідною для ефективного управління?

- а) Абстрактність;
- б) Суб'єктивність;
- в) SMART-критерії;
- г) Безстроковість.

5. Що відноситься до етапу реалізації управлінського рішення?

- а) Формулювання альтернатив;
- б) Оцінка ризиків;
- в) Впровадження плану в практику;
- г) Постановка цілей.

Правильні відповіді: 1 – в; 2 – а; 3 – в; 4 – в; 5 – в.

Практичні завдання

Завдання 1. Створити приклад власного реального управлінського рішення в контексті спортивної школи, федерації чи клубу.

Завдання 2. Розробка алгоритму добору персоналу: Уявіть, що ви – менеджер з персоналу нового фітнес-центру. Складіть покроковий алгоритм добору інструктора з групових занять. Врахуйте: вимоги до кандидата, джерела пошуку, процедуру співбесіди, критерії відбору.

Завдання 3: Оцінювання ефективності працівника: Створіть шаблон форми оцінювання роботи тренера спортивної школи. У формі передбачте наступні критерії: рівень професійної підготовки, комунікація з учнями/спортсменами, результати тренувального процесу, вміння працювати в команді, дотримання корпоративних стандартів.

Завдання 4: Мотиваційна програма. Розробіть систему мотивації для працівників приватного фітнес-клубу, що включає: матеріальну мотивацію, нематеріальні стимули, заходи щодо підвищення лояльності персоналу, оцінку ефективності запропонованої системи.

Завдання 5: SWOT-аналіз кадрової політики. Проведіть SWOT-аналіз кадрової політики спортивної організації (реальної або умовної). Визначте: сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities), загрози (Threats).

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 15**ОРГАНІЗАЦІЯ І ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ НАРАД У СИСТЕМІ ФІЗКУЛЬТУРНО- СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Мета вивчення теми: засвоєння теоретичних знань та практичних навиків у організації і проведення ділових нарад у системі фізкультурно-спортивних організацій.

План

1. Поняття про ділові наради і типи нарад.
2. Методика проведення нарад та підготовка проекту рішення за результатами наради.

Ключові слова: нарада, види ділових нарад, ділові зустрічі, управлінське рішення, результат наради

Методичні вказівки до вивчення теми

При ознайомленні з матеріалом щодо *першого питання* звертаємо увагу на те, що ділові наради є важливим елементом управління у фізкультурно-спортивних організаціях, оскільки забезпечують ефективну комунікацію, координацію дій і прийняття управлінських рішень. Якісна організація та проведення нарад сприяють підвищенню продуктивності праці, поліпшенню дисципліни та оперативності у вирішенні поточних завдань.

Ділові зустрічі (наради) – одна з найважливіших форм управлінської діяльності. Під час наради відбувається обмін інформацією між підлеглими і керівником, приймаються управлінські рішення.

Ділова нарада – спосіб залучення колективного розуму до вироблення оптимальних рішень з актуальних і найбільш складних питань, що виникають в організації, зокрема, фізкультурно-спортивного профілю. Процес управління в цьому відношенні зводиться до трьох основних стадій:

- збір і переробка інформації;
- координація діяльності всіх служб фірми і всіх співробітників;
- прийняття рішення.

Основною метою організації та проведення нарад є забезпечення колективного обговорення проблем, визначення шляхів їх вирішення та прийняття обґрунтованих рішень у сфері фізичної культури і спорту.

Основні завдання:

- аналіз виконання планів підготовки спортсменів;
- організація і проведення спортивних заходів;
- розподіл ресурсів (матеріальних, кадрових, фінансових);
- вирішення поточних організаційних питань;

- координація роботи між підрозділами та тренерським складом;
- удосконалення системи мотивації персоналу.

На нараді співробітники вчаться працювати в колективі, комплексно підходити до вирішення загальних завдань, досягати компромісів, набувають культуру спілкування і т.п. Для деяких співробітників перебування на діловій нараді - єдина можливість бачити і чути керівників вищих рівнів управління. Крім того, на діловій нараді керівнику надається можливість показати свій талант менеджера.

Ділові наради являють собою особливий вид організації праці, що діє в дуже короткі терміни і має певну цілеспрямованість. Наради класифікують за такими основними ознаками:

1. За призначенням:
 - виробляють і приймають рішення;
 - роз'яснюють і уточнюють завдання по реалізації раніше прийнятих рішень;
 - підводять підсумки і дають оцінку ухваленим раніше рішенням;
 - оперативні (диспетчерські);
2. По періодичності (частоті) проведення:
 - разові;
 - регулярні;
 - періодичні;
3. За кількістю учасників:
 - вузький склад (до п'яти осіб);
 - розширені (до двадцяти чоловік);
 - представницькі (понад двадцяти чоловік);
4. За ступенем стабільності складу учасників наради:
 - з фіксованим складом;
 - з яких запрошують за списком, складеним для кожної наради;
 - комбіновані;
5. По приналежності:
 - партійні (і інших громадських організацій);
 - адміністративні;
 - наукові та науково-технічні;
 - об'єднані.

У фізкультурно-спортивних організаціях виділяють ще такі види нарад:

- Оперативні (щоденні/щотижневі) — короткі наради для вирішення термінових питань.
- Планові – обговорення реалізації стратегічних і поточних планів.
- Інструктивні – надання роз'яснень, вказівок, методичних рекомендацій.
- Підсумкові – оцінка результатів роботи за певний період.
- Позачергові – при виникненні непередбачених ситуацій (травми, зміни в графіку змагань тощо).

Вивчення *другого питання* необхідно розпочати з ознайомлення з методикою проведення нарад та підготовки проекту рішення за результатами

наради. Підготовка до наради здійснюється з визначення теми, мети і типу наради. Далі формується порядок денний (коротко і конкретно). Визначаються учасники наради, їх кількість, посада (наприклад, представники адміністрації, тренери, лікарі, інструктори тощо). Призначаються доповідачі і відбувається підготовка інформаційних матеріалів. Обов'язково необхідно оповістити учасників про час, місце і тему наради, а також забезпечити організацію (підібрати приміщення, підготувати мультімедіа, техніку, документи). Звернути увагу на основні помилки, які допускаються при формуванні порядку денного (відсутність головної теми наради, не знають суті проблеми, що обговорюється, пасивні слухачі, відступ від порядку денного, розгляд побічних тем, що виникли стихійно тощо). При проведенні наради необхідно дотримуватися відповідної структури проведення, яка передбачає: вступне слово керівника, доповіді учасників, обговорення проблем, фіксація пропозицій і коментарів, формування та прийняття рішень, призначення відповідальних осіб і термінів виконання, підсумкове слово керівника.

За результатами наради складається протокол, у якому зазначаються: дата і місце проведення; список присутніх; короткий зміст виступів; ухвалені рішення; виконавці та терміни виконання.

Контроль здійснюється керівником або відповідальною особою. У разі невиконання – проводяться додаткові наради, аналізуються причини, вживаються організаційні заходи.

Акцентувати увагу варто при проведенні наради у фізкультурно-спортивних організаціях на особливості та специфіку спортивного середовища, тобто, необхідно: врахування специфіки тренувального і змагального циклу; гнучкість у плануванні часу (ранкові/вечірні наради); необхідність дотримання дисципліни та субординації; акцент на колективній відповідальності і командній роботі.

Ефективна організація і проведення ділових нарад у фізкультурно-спортивних організаціях є запорукою успішного функціонування всієї системи управління, сприяє досягненню високих спортивних результатів та розвитку кадрового потенціалу.

Питання для самоконтролю

1. Що таке ділова нарада і яку роль вона відіграє в управлінні фізкультурно-спортивною організацією?
2. Які основні види ділових нарад використовуються у спортивних організаціях?
3. Які етапи підготовки до ділової наради?
4. Яка структура проведення ділової наради?
5. Хто відповідальний за організацію і ведення наради у спортивному закладі?
6. Які документи готуються до і після проведення ділової наради?
7. Як правильно формулювати порядок денний наради?
8. Які вимоги до протоколювання ділових нарад у фізкультурно-

спортивних організаціях?

9. Які методи можна використовувати для підвищення ефективності ділової наради?

10. Які типові помилки допускаються під час організації та проведення нарад у спортивній сфері?

11. Як оцінити ефективність ділової наради у спортивному колективі?

12. Які комунікативні навички необхідні керівнику для ефективного ведення наради?

13. У чому полягає специфіка ділових нарад у дитячо-юнацьких спортивних школах?

14. Які функції виконує секретар наради?

15. Які заходи можна вжити для забезпечення дисципліни під час проведення наради?

Тести

1. Що є основною метою проведення ділових нарад у спортивній організації?

- а) Звітність тренерів;
- б) Розподіл премій;
- в) Колективне обговорення проблем та прийняття рішень;
- г) Вивчення іноземного досвіду.

2. Який документ обов'язково складається після ділової наради?

- а) Річний звіт;
- б) Протокол;
- в) План-графік тренувань;
- г) Акт прийому-передачі.

3. Який із видів нарад проводиться щоденно або щотижнево для вирішення поточних питань?

- а) Планова;
- б) Інструктивна;
- в) Оперативна;
- г) Підсумкова.

4. Хто, як правило, відкриває та завершує ділову нараду?

- а) Секретар;
- б) Відповідальний тренер;
- в) Керівник організації або підрозділу;
- г) Уповноважений представник спортсменів.

5. Який з етапів наради включає в себе визначення теми, формування порядку денного та підбір учасників?

- а) Проведення;

- б) Контроль виконання;
- в) Підготовка;
- г) Підведення підсумків.

6. Який етап наради передбачає призначення відповідальних осіб за виконання рішень?

- а) Початок наради;
- б) Обговорення виступів;
- в) Завершення/підбиття підсумків;
- г) Підготовка протоколу.

7. Який тип наради проводиться при виникненні непередбачених ситуацій?

- а) Інструктивна;
- б) Планова;
- в) Позачергова;
- г) Контрольна.

8. Який документ оформлюється за підсумками проведення ділової наради?

- а) Інструкція;
- б) Протокол;
- в) Кошторис;
- г) Наказ.

Правильні відповіді: 1 – в; 2 – б; 3 – в; 4 – в; 5 – в; 6 – в; 7 – в; 8 – б.

Дитячо-юнацька спортивна школа (ДЮСШ) – профільний позашкільний навчальний заклад, основним напрямком діяльності якого є спорт, що забезпечує у позаурочний та поза навчальний час пошук, розвиток та підтримку обдарованих вихованців, створення необхідних умов для максимальної реалізації їхніх здібностей в обраному виді спорту.

Загальне управління якістю (англ. Total Quality Management, TQM) – це модель управління компанією, яка означає підхід, націлений на якість, заснований на участі всіх її членів і спрямований на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення вимог споживача і вигоди для співробітників і суспільства.**К**

Колектив фізкультури – це самодіяльна громадська організація трудового колективу підприємства, учнів навчального закладу чи установи.

Конфлікт – це зіткнення протилежних інтересів, поглядів, цінностей або цілей, яке може виникати між окремими людьми, групами або навіть між різними частинами однієї особи (внутрішньоособистісний конфлікт). Це ситуація, коли є відсутність згоди та протидія між сторонами, і вона часто супроводжується негативними емоціями та напруженням.

Масовий спорт (спорт для всіх) – діяльність суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, спрямована на забезпечення рухової активності людей під час їх дозвілля для зміцнення здоров'я.

Масові спортивні заходи – Масові спортивні заходи - це спортивні події, які призначені для широкого кола учасників, з метою популяризації спорту, залучення до фізичної активності та здорового способу життя. Такі заходи можуть включати змагання, фестивалі, свята та інші форми активностей, що сприяють участі людей різного віку, статі та рівня підготовки.

Масові фізкультурно-спортивні заходи – це комплекс організованих спортивних та фізкультурно-оздоровчих заходів, які проводяться для широкого кола населення з метою залучення до активного способу життя, покращення фізичного та психологічного здоров'я, а також сприяння соціальній взаємодії.

Маркетинг – це комплекс заходів, спрямованих на створення, просування та продаж товарів або послуг, а також на управління взаємовідносинами з клієнтами з метою задоволення їхніх потреб та досягнення прибутку. Він включає в себе дослідження ринку, розробку продуктів, ціноутворення, просування, дистрибуцію та обслуговування клієнтів.

Менеджмент – це процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності для досягнення певних цілей, використовуючи наявні ресурси. Він охоплює різні сфери, включаючи управління організаціями, проектами, людьми та ресурсами, з метою підвищення ефективності та досягнення поставлених завдань.

Національний Олімпійський комітетом України (НОК України) є незалежною, неурядовою, громадською організацією, яка керується законодавством України, Олімпійською хартією та власним статутом.

Олімпійський рух в Україні координується Національним Олімпійським комітетом.

Об'єкти управління в галузі фізичної культури і спорту – спортивні організації, заклади, федерації, клуби, команди, інфраструктура.

Олімпійський спорт – напрям спорту, пов'язаний з організацією та проведенням спортивних змагань з олімпійських видів спорту та підготовкою спортсменів до цих змагань.

Організація – поняття, що використовується в соціальному управлінні для характеристики однієї з його основних функцій. Поняття «управління» і «організація» співвідносяться, як загальне і приватне. Перше з цих понять ширше і включає в себе організацію.

Організація – це група людей, діяльність котрих свідомо координується для досягнення мети. Інакше кажучи організацію можна визначити як «цільову спільність».

Організаційна структура управління фізичної культури і спортом – найважливіша організаційна характеристика фізичної культури, як соціальної галузі. Вона включає в себе органи державної влади, громадські організації, спортивні федерації, навчальні заклади та інші суб'єкти, які спільно працюють для досягнення цілей розвитку фізичної культури та спорту в суспільстві.

Організатор фізкультурно-оздоровчих або спортивних заходів – юридична (юридичні) або фізична (фізичні) особа (особи), яка (які) ініціювала (ініціювали) та проводить (проводять) фізкультурно-оздоровчі або спортивні заходи та здійснює (здійснюють) організаційне, фінансове та інше забезпечення підготовки і проведення цих заходів.

Паралімпійський спорт – напрям спорту, пов'язаний з організацією та проведенням спортивних змагань з видів спорту для осіб з інвалідністю та підготовкою спортсменів до цих змагань.

Положення про змагання – головний нормативно-управлінський документ, що регламентує відносини між провідною організацією, суддями і учасниками змагань і на основі якого здійснюється проведення змагання.

Принцип (лат. - основа) – першопочаток, те, що лежить в основі певної сукупності фактів, теорії, науки. Визначальне положення, вихідний пункт, передумова певної концепції або теорії. Це засадниче, фундаментальне твердження, вихідний пункт, засновок будь-якої теорії, концепції.

Професійні чинники в управлінні персоналом фізкультурно-спортивної організації – це сукупність особливостей, що впливають на ефективність управління кадрами у цій сфері.

Синергія – це сумарний ефект, який полягає у тому, що при взаємодії двох або більше факторів їхня дія суттєво переважає ефект кожного окремого компонента у вигляді простої їхньої суми.

Система управління – сукупність взаємозалежних елементів, які забезпечують ефективне функціонування галузі.

Спартакіади – масові комплексні заходи, що широко застосовуються в навчальних закладах, за місцем проживання населення, в спортивних клубах, таборах відпочинку.

Спеціалізована дитячо-юнацька спортивна школа (СДЮСШ) – профільний позашкільний навчальний заклад, основним напрямком діяльності якого є спорт, що забезпечує підготовку спортсменів вищих спортивних розрядів, які є резервом для поповнення збірних юнацьких та юніорських команд України з окремих видів спорту.

Спорт – діяльність суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, спрямована на виявлення та уніфіковане порівняння досягнень людей у фізичній, інтелектуальній та інших видах підготовленості шляхом проведення спортивних змагань та відповідної підготовки до них. Спорт має такі напрямки: дитячий спорт, дитячо-юнацький спорт, резервний спорт, спорт вищих досягнень, професійний спорт, спорт ветеранів, олімпійський спорт, не олімпійський спорт, спорт інвалідів тощо.

Спортивний клуб – організація, яка об'єднує людей, зацікавлених у заняттях спортом. Це може бути як професійний клуб, де учасники займаються спортивною діяльністю на професійному рівні, так і аматорський клуб, діяльність якого спрямована на забезпечення можливостей для фізичної активності та здорового способу життя серед своїх учасників. Але це не тільки група людей, які люблять спорт, але й організація, яка має свою мету, структуру, права й обов'язки.

Спорт для осіб з інвалідністю – це напрямок спорту, що включає організацію та проведення спортивних змагань для людей з різними видами інвалідності. Це система, яка включає як фізичну культуру, так і спортивні заходи, розраховані на людей з обмеженими можливостями. Важливою частиною спорту для інвалідів є Паралімпійський рух, який об'єднує спортсменів з інвалідністю на міжнародному рівні.

Спортивна федерація (асоціація, спілка, об'єднання, тощо) – громадська організація фізкультурно-спортивної спрямованості, що створюється для розвитку відповідного виду спорту і керується у своїй діяльності Конституцією України, законами, іншими нормативно-правовими актами України та своїм статутом.

Спортивне змагання – захід, що проводиться організатором спортивних заходів з метою порівняння досягнень спортсменів та визначення переможців відповідно до правил спортивних змагань з видів спорту та затвердженого організатором спортивних заходів положення (регламенту) про ці змагання, що відповідає визначеним центральним органом виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту вимогам.

Спортивна діяльність – заходи, що здійснюються суб'єктами сфери фізичної культури і спорту для розвитку спорту.

Спортсмен – фізична особа, яка систематично займається певним видом (видами) спорту та бере участь у спортивних змаганнях.

Структурно-логічна схема реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту – це візуальна модель, яка демонструє основні елементи, зв'язки між ними та послідовність дій державних і недержавних суб'єктів у процесі формування та реалізації політики.

Суб'єкти управління – органи, установи, особи, що здійснюють

управлінський вплив.

Технологія (грецькою technology; «techne» – мистецтво, ремесло, наука; «logos» – поняття, навчання) розуміють: сукупність знань про способи і засоби проведення виробничих процесів; поєднання відповідних кваліфікаційних навиків, обладнання, інструменту та інфраструктури, необхідних для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації, людях.

Управління – це процес цілеспрямованого впливу на об'єкт з метою досягнення певних цілей або зміни його стану, що використовує різноманітні ресурси (людські, фінансові, матеріальні, технічні. Він є основою функціонування як окремих організацій, так і всього суспільства в цілому.

Управлінська діяльність – це технологічний процес, який необхідно здійснювати для ефективної діяльності організації.

Установа фізичної культури – державна чи громадська організація, що складається з певного штату фахівців фізичної культури та спорту та адміністрації, що здійснює фізичне виховання, спортивну або фізкультурно-оздоровчу роботу.

Фізкультурно-оздоровча діяльність – заходи, що здійснюються суб'єктами сфери фізичної культури і спорту для розвитку фізичної культури.

Фізкультурно-спортивні послуги – організація та проведення суб'єктами сфери фізичної культури і спорту фізкультурно-оздоровчої діяльності та/або фізкультурно-спортивної реабілітації неповносправних людей або підготовки спортсменів до змагань з видів спорту, визнаних в Україні.

Фізкультурно-спортивна реабілітація – система заходів, розроблених із застосуванням фізичних вправ для відновлення здоров'я особи та спрямованих на відновлення і компенсацію за допомогою занять фізичною культурою і спортом функціональних можливостей її організму для поліпшення фізичного і психологічного стану.

Фізичне виховання – система соціально-педагогічних заходів, спрямованих на зміцнення здоров'я, загартування організму, гармонійний розвиток форм, функцій і фізичних можливостей людини, формування життєво важливих рухових навичок і вмінь.

Фізичне виховання різних груп населення – напрям фізичної культури, пов'язаний з процесом виховання особи, набуттям нею відповідних знань та умінь з використання рухової активності для всебічного розвитку, оздоровлення та забезпечення готовності до професійної діяльності та активної участі в суспільному житті.

Фізкультурно-оздоровча діяльність – заходи, що здійснюються суб'єктами сфери фізичної культури і спорту для розвитку фізичної культури.

Фізкультурно-спортивне товариство – громадська організація фізкультурно-спортивної спрямованості, що створюється громадянами України з метою сприяння розвитку фізичної культури та спорту.

Фізкультурний рух – це добровільне заняття населення спортом, ґрунтоване на фізкультурно-спортивних інтересах, що проводиться в організованих формах і самостійно, участь у масових фізкультурно-спортивних заходах, а також у громадській фізкультурній роботі.

Фізична досконалість – це стан, коли людина має міцне здоров'я, гармонійний фізичний розвиток та високий рівень фізичної підготовленості, що дозволяє їй ефективно виконувати різноманітні завдання, включаючи трудову діяльність та захист Батьківщини.

Функції управління – планування, організація, мотивація, контроль, регулювання, координація.

Школа вищої спортивної майстерності (ШВСМ) – це позашкільний навчальний заклад, основним напрямком якого є спорт, що забезпечує підготовку спортсменів вищих категорій до складу національних збірних команд України з відповідних видів спорту.

KPI (Key Performance Indicators) – це ключові показники ефективності, які використовуються для вимірювання досягнення цілей працівника, підрозділу чи організації в цілому.

SWOT-аналіз – з 1960-х років і донині SWOT-аналіз широко застосовується у процесі стратегічного планування, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін проєкту, можливостей (Opportunities), що відкриваються при його реалізації, та загроз (Threats), пов'язаних з його здійсненням.

PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Воронкова Т. В., Симонік А. В., Сватсьєв А. В., Караулова С. Маркетинг в спорті вищих досягнень : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Фізична культура і спорт» освітньо-професійних програм «Спорт», «Фізичне виховання». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2025. 97 с.
2. Грибан Г.П. Управління у сфері фізичної культури і спорту. Житомир: Вид-во «Рута», 2022. 124 с.
3. Жданова О., Чеховська О. Основи управління сферою фізичної культури і спорту : навч. посіб. Львів : ЛДУФК, 2017. 244 с.
4. Караулова С. І., Воронкова Т. В., Симонік А. В. Теорія управління у фізичній культурі і спорті : методичні рекомендації до практичних занять для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Фізична культура і спорт» освітньо-професійної програми «Спорт». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 70 с.
5. Криштанович С. Спортивний менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2020. 208 с.
6. Основи менеджменту та маркетингу сфери фізичної культури і спорту / уклад.: С. А. Король, Н. О. Долгова. Суми : Сумський державний університет, 2024. 122 с.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Бесскаровайна Л.В., Тищенко Т.Б., Сущенко Л.П. Основи менеджменту спорту : навч. посібник. К. :ТОВ «Козарі», 2008. 140 с.
2. Грибан Г.П. Особливості вивчення здобувачами другого (магістерського) рівня навчальної дисципліни «Управління у сфері фізичної культури і спорту». Фізичне виховання і спорт у закладах вищої освіти: проблеми та перспективи: зб. наук. праць II Всеукраїнської наук.-практ. конф., присвяченої 100-річчю Поліського національного університету (Житомир, 17 травня 2022 року). Гол. ред. Г.П. Грибан. Житомир: В-во «Рута». 2022. С. 16–24.
3. Грибан Г.П. Формування спеціальних професійних компетентностей у здобувачів закладів вищої освіти під час вивчення дисципліни «Управління у сфері фізичної культури і спорту». Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П.Драгоманова. Серія № 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт): зб. наук. праць. За ред. О. В. Тимошенка. Київ : Видавництво НПУ імені М.П. Драгоманова, 2022. Випуск 3К (147) 22. С. 105–110.
4. Гришко В.В. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. Економіка та управління підприємствами. Економіка і регіон. 2021. № 1 (80). С. 61-67. DOI 10.26906/EiR.2021.1(80).2246.
5. Друкер П.Ф. Завдання менеджменту в ХХІ сторіччі. Management Challenges for the 21st Century. Вільямс, 2000. 270 с.
6. Караулова С.І., Тищенко В.О., Коваленко Ю.О. Професійна підготовка

майбутніх фахівців фізичного виховання та спорту. Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського. Випуск 1 (146). Одеса, 2024. С.107–113.
<https://doi.org/10.24195/2617-6688-2024-1-16>.

7. Криштанович С., Холявка В. Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті : навч. посіб. Львів : ЛДУФК, 2018. 176 с.

8. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної ; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. 460 с.

9. Олімпійський спорт : навч. посіб. / Гончаренко В. І., Іваній І. В., Кудренко А. І. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2014. 364 с.

10. Конспект лекцій з дисципліни «Психологія управління фізичною культурою» для студентів спеціальності 017 «Фізична культура і спорт» денної форми навчання / уклад. І. О. Поляков, О. О. Полякова. Харків: НТУ «ХП», 2024. 48 с.

11. Савченко В. Г. Адміністративний менеджмент : навч. посібник / В. Г. Савченко, В. В. Приходько, Н. Г. Долбишева. Д.: Інновація, 2015. 76 с.

Навчально-методичне видання
(українською мовою)

Караулова Світлана Іванівна
Воронкова Тетяна Володимирівна
Симонік Анастасія Володимирівна

ТЕОРІЯ УПРАВЛІННЯ У ФІЗИЧНІЙ КУЛЬТУРІ І СПОРТІ

Методичні рекомендації до практичних занять
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності «Фізична культура і спорт»
освітньо-професійної програми «Спорт»

Рецензент *Р. В. Клопов*
Відповідальний за випуск *М. В. Маліков*
Коректор *Н. В. Мацюх*